

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**COMMENT PEUT-ON MIEUX INTÉGRER UNE APPROCHE DE PROJET
DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA**

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

**PAR
MARIE-NOËLLE YAPI**

DÉCEMBRE 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je rends infiniment grâce à l'Éternel Dieu Tout-Puissant, pour les projets de paix et de bonheur qu'il forge pour moi.

Je veux adresser mes remerciements et ma profonde gratitude à l'égard de mon directeur de recherche, Monsieur Christophe Bredillet, Directeur de l'École de gestion et Professeur titulaire en gestion organisationnelle de projets au département de Management. Je suis sincèrement reconnaissante de sa disponibilité, de son encadrement, de ses conseils, et de toute la motivation qu'il m'a apportée.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de tout personnel administratif de l'Université et à toutes les associations estudiantines auxquelles j'ai participé.

Je remercie ma mère, surtout ma grande sœur Alice Yapi de croire en moi et de me soutenir.

Je remercie Maxime Aké pour sa présence, son écoute, sa confiance en moi et ses encouragements qui m'ont permis de persévérer et de me surpasser.

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	XI
RÉSUMÉ	XIV
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....	1
1.1 CONTEXTE.....	1
1.1.1 Constat	2
1.1.2 Enjeux.....	4
1.2 PERSPECTIVE EN PRÉSENCE	6
1.2.1 Développement durable	6
1.2.1.1 <i>United Nations Global Compact</i>	6
1.2.1.2 <i>Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)</i>	7
1.2.1.3 <i>Responsabilité sociale des entreprises</i>	8
1.2.1.4 <i>Limite du DD</i>	8
1.2.2 La décroissance soutenable	9
1.2.3 La collapsologie.....	10
1.3 PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE.....	13
1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE	14
1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	16
1.6 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE.....	17
1.7 LA STRUCTURE	18
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	19
2.1 TYPE DE DURABILITÉ	19
2.1.1 Un mode de développement : un projet	19
2.1.1.1 <i>Parallèle entre les définitions d'un projet</i>	20
2.1.1.2 <i>Parallèle entre les cycles de vie</i>	21

2.1.2 Un mode de développement : Type de durabilité	22
2.2 GESTION DE PROJET	24
2.2.1 Les approches de management de projet	25
2.2.1.1 <i>Aperçu général et code d'éthique du Project Management Institut (PMI)</i>	25
2.2.1.2 <i>Aperçu général et code d'éthique International Project Management Association (IPMA)</i>	26
2.2.1.3 <i>Aperçu général et code d'éthique PRINCE2</i>	27
2.2.1.4 <i>Aperçu général code d'éthique Project Management Association Japan (PMAJ)</i>	28
2.2.2 les compétences/capacités.....	30
2.2.2.1 <i>Les compétences organisationnelles</i>	30
2.2.2.2 <i>Capacité organisationnelle dynamique</i>	34
2.2.3 Le leadership.....	34
2.2.4 Équipe de projet	35
2.2.5 La performance de projet	35
2.3 PROPOSITIONS ET CADRE CONCEPTUEL	42
2.3.1 Les variables détaillées	42
2.3.2 Les propositions	43
2.3.2.1 <i>Les approches de management ont une influence sur les dimensions de la performance de projet</i>	45
2.3.2.2 <i>Les compétences/capacités ont une influence sur les dimensions de la performance de projet</i>	46
2.3.2.3 <i>Le type de durabilité a une influence sur l'importance donnée aux dimensions de la performance de projet</i>	47
2.3.2.4 <i>La relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet est influencée par le type de durabilité adopté</i>	49
2.3.2.5 <i>La relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet est influencée par le type de durabilité adopté</i>	51
2.3.3 Cadre conceptuel	52
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	54
3.1 Collecte et traitement des données	54
3.2 Le questionnaire	54
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET RÉSULTATS	56
4.1 LES RÉPONDANTS	56

4.2 PROPOSITION 1A : LES APPROCHES DE MANAGEMENT ONT UNE INFLUENCE SUR LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET.....	57
4.3 PROPOSITION 1B : LES COMPÉTENCES/CAPACITÉS ONT UNE INFLUENCE SUR LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET.....	62
4.4 PROPOSITION 1C : LE TYPE DE DURABILITÉ A UNE INFLUENCE SUR L'IMPORTANCE DONNÉE AUX DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET.	65
4.5 PROPOSITION 2 : LA RELATION ENTRE LES APPROCHES DE MANAGEMENT ET LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET EST INFLUENCÉE PAR LE TYPE DE DURABILITÉ ADOPTÉ.	69
4.5.1 L'influence du développement durable sur la relation entre les approches de management sur les dimensions de la performance de projet.	69
4.5.2 L'influence de la décroissance soutenable sur la relation entre les approches de management sur les dimensions de la performance de projet.	73
4.2.3 L'influence de la collapsologie sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet	78
4.6 PROPOSITION 3 : LA RELATION ENTRE LES COMPÉTENCES/CAPACITÉS ET LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET EST INFLUENCÉE PAR LE TYPE DE DURABILITÉ ADOPTÉ.	82
4.3.1 L'influence du développement durable sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet	82
4.3.2 L'influence de la décroissance soutenable sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet	85
4.3.3 L'influence de la collapsologie sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet	89
4.7 DIFFÉRENCES OBSERVÉES ENTRE LES PROPOSITIONS ET LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	93
4.7.1 Différence observée entre P1a et les résultats de l'enquête	93
4.7.2 Différence observée entre P1b et les résultats de l'enquête	94
4.7.3 Différence observée entre P1c et les résultats de l'enquête	95
4.7.4 Différence observée entre P2 et les résultats de l'enquête	97
4.7.5 Différence observée entre P3 et les résultats de l'enquête	98
CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET CONCLUSION.....	101

5.1	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	101
5.2	LIMITES DE L'ÉTUDE	104
5.3	PISTES DES RECHERCHES FUTURES.....	104
	<i>CONCLUSION</i>	<i>105</i>
	<i>RÉFÉRENCES</i>	<i>108</i>
	<i>ANNEXE A</i>	<i>113</i>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les objectifs du DD	3
Tableau 2 : Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies	7
Tableau 3 : Les principes directeurs de l'OCDE	8
Tableau 4 : Les types d'effondrement	10
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des impacts positifs et les limites du DD	12
Tableau 6 : Objectifs et Questions de recherche.....	17
Tableau 7 : Tableau de rapprochement d'un projet et un mode de développement	20
Tableau 8 : Analogie entre un cycle de vie d'un projet et celui d'un mode de développement	22
Tableau 9 : Correspondance entre un mode de développement et un type de durabilité.....	24
Tableau 10 : récapitulatif des approches de management et leurs codes d'éthique.....	29
Tableau 11 : Récapitulatif des éléments de la compétence organisationnelle selon OCB, OPM et ISO14001	33
Tableau 12 : Récapitulatif d'une performance selon IPMA PEB, PMBOK, EVM ET ISO 9001	38
Tableau 13 : Critères d'évaluations du PNUD et la performance IPMA PEB, EMV, ISO 9001	41
Tableau 14 : Objectifs, Questions de recherche révisés et propositions de recherche. ..	44
Tableau 15 : L'influence des approches de management sur les dimensions de la performance de projet :	46
Tableau 16 : L'influence des compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet	47
Tableau 17 : L'influence des types de durabilité sur les dimensions de la performance de projet	48
Tableau 18 : Influence des types de durabilité sur les approches de management et les dimensions de la performance.....	51
Tableau 19 : L'influence des types de durabilité sur les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet.....	52

Tableau 20 : Questions spécifiques posées en lien avec les propositions de recherche	55
Tableau 21 : Nombre de répondants	56
Tableau 22 : Perspective d'influence du IPMA PEB sur les dimensions de la performance de projet	58
Tableau 23 : Perspective d'influence du PMBOK sur les dimensions de la performance de projet	59
Tableau 24 : Perspective d'influence du P2M sur les dimensions de la performance	60
Tableau 25 : Perspective d'influence du PRINCE 2 sur les dimensions de la performance	61
Tableau 26 : Récapitulatif de l'influence des approches de management sur les dimensions la performance de projet	62
Tableau 27 : Perspective d'influence des compétences organisationnelles sur les dimensions de la performance de projet	63
Tableau 28 : Perspective d'influence du leadership sur les dimensions de la performance de projet	64
Tableau 29 : Perspective d'influence de l'équipe de projet sur les dimensions de la performance de projet	65
Tableau 30 : Récapitulatif de l'influence des compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet	65
Tableau 31 : Perspective d'influence du DD sur les dimensions de la performance	66
Tableau 32 : Perspective d'influence de la DS sur les dimensions de la performance	67
Tableau 33 : Perspective d'influence de la collapsologie sur les dimensions de la performance	68
Tableau 34 : Récapitulatif de l'influence des types de durabilité sur les dimensions de la performance de projet	69
Tableau 35 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet	70
Tableau 36 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre PMBOK et les dimensions de la performance de projet	71
Tableau 37 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre P2M et les dimensions de la performance de projet	72

Tableau 38 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet.....	73
Tableau 39 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de performance de projet	74
Tableau 40 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre PMBOK et les dimensions de performance de projet	75
Tableau 41 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre P2M et les dimensions de performance de projet.....	76
Tableau 42 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de performance de projet	77
Tableau 43 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet	78
Tableau 44 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre PMBOK et les dimensions de la performance de projet.....	79
Tableau 45 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre P2M et les dimensions de la performance de projet.....	80
Tableau 46 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet	81
Tableau 47 : Récapitulatif de l'influence des types de durabilité sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet.....	82
Tableau 48 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre les compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet	83
Tableau 49 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet.....	84
Tableau 50 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet.....	85
Tableau 51 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre les compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet	86
Tableau 52 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet.....	87

Tableau 53 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet	88
Tableau 54 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre les compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet	90
Tableau 55 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet	91
Tableau 56 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet.....	92
Tableau 57 : Récapitulatif de l'influence des types de durabilité sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet.....	92
Tableau 58 : Différence observée entre P1a et les résultats de l'enquête	93
Tableau 59 : Différence observée entre P1b et les résultats de l'enquête.....	95
Tableau 60 : Différence observée entre P1c et les résultats de l'enquête	96
Tableau 61 : Différence observée entre P2 et les résultats de l'enquête.....	98
Tableau 62 : Différence observée entre P3 et les résultats de l'enquête.....	99
Tableau 63 : Synthèse des objectifs de recherche révisés par rapport aux résultats de l'étude.....	102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire	14
Figure 2 : Diagramme de Venn	14
Figure 3 : Représentation du réseau Gestion de projet-DD	15
Figure 4 : Représentation du réseau Gestion de projet-DD explicite.....	16
Figure 5 : Le cycle de vie d'un projet.	22
Figure 6 : Typologie des approches du développement durable (Boutaud, 2005).....	23
Figure 7 : Les processus d'un projet	25
Figure 8 : L'œil de compétence.....	26
Figure 9 : La structure PRINCE 2	27
Figure 10 : The P2M tree	28
Figure 11 : Sphère d'influence du chef de projet	35
Figure 12 : Les dimensions de la performance de projet	42
Figure 13 : Facteurs environnementaux internes et externes.	49
Figure 14 : Influence du type de durabilité adopté.....	50
Figure 15 : Cadre conceptuel	53
Figure 16 : Répartition des répondants	56
Figure 17 : Cadre conceptuel	57
Figure 18 : IPMA et les dimensions de la performance de projet.....	58
Figure 19 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet.....	59
Figure 20 : le P2M et les dimensions de la performance de projet.	60
Figure 21 : PRINCE 2 a sur les dimensions de la performance de projet.....	61
Figure 22 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet.	62
Figure 23 : Leadership a sur les dimensions de la performance de projet.	63
Figure 24 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet	64
Figure 25 : DD et les dimensions de la performance	66
Figure 26 : DS et les dimensions de la performance de projet.....	67
Figure 27 : Collapsologie et les dimensions de la performance de projet.....	68

Figure 28 : IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet	70
Figure 29 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet.....	71
Figure 30 : P2M et les dimensions de la performance de projet.....	72
Figure 31 : PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet.....	73
Figure 32 : IPMA PEB et les dimensions de performance de projet	74
Figure 33 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet.....	75
Figure 34 : P2M et les dimensions de la performance de projet	76
Figure 35 : PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet.....	77
Figure 36 : IPMA et les dimensions de la performance de projet.....	78
Figure 37 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet.....	79
Figure 38 : P2M et les dimensions de la performance de projet	80
Figure 39 : PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet.....	81
Figure 40 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet	83
Figure 41 : Leadership et les dimensions de la performance de projet	84
Figure 42 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet	85
Figure 43 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet	86
Figure 44 : Leadership et les dimensions de la performance de projet	87
Figure 45 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet	88
Figure 46 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet	89
Figure 47 : Leadership et les dimensions de la performance de projet	90
Figure 48 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de.....	91

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CD	Capacité dynamique
EVM	Earned Value Management
DD	Développement durable
DS	Décroissance soutenable
DS	Décroissance soutenable
ECO	Économique
ENV	Environnement
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labour office
IPMA	International Project Management Association
ISO	Organisation internationale de Normalisation
OCB	Organizational Competence Baseline
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OPM	Organizational Project Management
PEB	Project Excellence Baseline
PEM	Project Excellence Model
PMAJ	Project Management Association of Japan
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
S	Social

RÉSUMÉ

Parmi les nombreux enjeux environnementaux et sociaux qui caractérisent le XXI^e siècle, plusieurs prennent racine dans les comportements humains individuels et collectifs. (Valériane, 2009).

La préservation de l'environnement doit être la priorité de l'homme dans sa croissance socio-économique et écologique, car les dangers menaçant le globe terrestre sont nombreux. La solution proposée par les organismes internationales, c'est la prise de conscience en face du développement. C'est ainsi que ces grands organismes utilisent des outils méthodologiques en gestion de projet afin de faciliter un développement durable tout en préservant les ressources naturelles. De tels outils permettront aux gestionnaires de projets et à ceux qui les financent de mieux cibler les activités prioritaires à mettre en œuvre en matière de développement. Et ils contribueront en outre à développer des stratégies d'interventions plus efficaces et à assurer une plus grande crédibilité aux organismes qui les mettent en œuvre.

ABSTRACT

Among the many environmental and social issues that characterize the 21st century, several are rooted in individual and collective human behavior. (Valerian, 2009)

Preserving the environment must be the priority of man in his socio-economic and ecological growth because the dangers threatening the earth are numerous. The solution proposed by international organizations is awareness of development.

Thus, these large organizations use methodological tools in project management to facilitate sustainable development while preserving natural resources. Such tools will enable project managers and those who finance them to better target the priority activities to be implemented in terms of development. And they will also help develop more effective intervention strategies and ensure greater credibility for the organizations that implement them.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Nous vivons aujourd'hui dans un monde qui bouge plus vite que jamais. L'évolution rapide de la connaissance humaine, de l'environnement, l'interdisciplinarité et de la spécialisation, suscitent une certaine négligence de la part de l'espèce humaine, ce qui engendre la dégradation de l'environnement là où nous vivons (Nicolas kuzik, 2008). On constate alors le désintérêt de la part de l'homme concernant son environnement.

C'est dans ce sens qu'une implication c'est-à-dire la naissance d'une nouvelle conscience politique, humaine, environnementale et économique naît afin de nous pousser à réfléchir sur les répercussions des activités humaines et de leurs effets sur l'environnement (Tehar, 2015). Par conséquent, les gouvernements de pays différents du monde s'intéressent à promouvoir un mode développement environnemental et durable de la société.

1.1 CONTEXTE

Le développement durable (DD) est fondé sur un développement qui assure l'utilisation efficace des ressources. C'est un concept connu qui fait l'objet d'un enthousiasme dans toutes les autres disciplines, se révélant par son caractère distingué c'est-à-dire multi acteur et transdisciplinaire : informatique, économie, sciences de la terre et de l'environnement, management, etc.

Les avantages liés à ce mode de développement sont tout d'abord reliés à l'écologie, c'est-à-dire l'efficacité qui consiste à offrir des biens et services, qui apportent une qualité de vie aux hommes tout en réduisant d'une manière progressive les impacts environnementaux et en préservant les ressources naturelles. Ensuite c'est l'un des moyens utilisés pour augmenter la productivité et les chiffres d'affaires des grands organismes (Mobival, 2020). Pour terminer, l'une de ces stratégies managériales est de mettre l'égalité entre les êtres humains afin éradiquer toute forme de discrimination dans les organisations (OCDE, 2013).

C'est ainsi que le DD génère des intérêts authentiques, car il faut centrer les efforts sur le rendement environnemental et le développement de la créativité des employés. On constate alors que ce mode produit bien des avantages aux entreprises et organismes parce qu'il leur permet de sortir de la pauvreté et d'améliorer leurs revenus (Mobival, 2020). Si tous sont en accord avec les avantages du DD, il existe d'autres qui sont dans un état craintif concernant le compromis fait sur l'économie, le social et sur l'environnement pour les générations à venir.

1.1.1 Constat

Pour répondre à la volonté des gouvernements de promouvoir le développement environnemental et durable de la société, de nombreux sommets, conférences et réformes sont organisés afin de revenir à une gestion plus saine et plus équitable des ressources. C'est ainsi les Nations Unies ont développé dans un rapport « *Notre avenir à tous, UN, 1987* » défini la notion du DD, qui constitue encore aujourd'hui la définition la plus utilisée, soit :

« Le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures. »
(Rapport Brundtland, 1987, p.37).

Le DD vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature, ce qui lui donne un aspect « *protéiforme* » (Koleva, 2009, p.4). Ce mode de développement a pour but de fournir sur le plan mondial, la dignité, la paix, la prospérité des populations, la protection de la planète afin d'assurer l'harmonie de tous les êtres vivants sans compromettre l'avenir. Il a été adopté par les Nations unies en septembre 2015 après deux ans de négociations incluant les gouvernements comme la société civile. Il définit des cibles à atteindre à l'horizon 2030. Le tableau 1 montre les différents objectifs du DD, ils sont au nombre de 17.

Tableau 1 : Les objectifs du DD

Les objectifs du développement durable
<ul style="list-style-type: none"> • Objectif 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes • Objectif 2 : Zéro faim. • Objectif 3 : Bonne santé et bien-être • Objectif 4 : Éducation de qualité • Objectif 5 : Égalité entre les sexes • Objectif 6 : Eau propre et assainissement • Objectif 7 : Énergie propre et d'un coût abordable • Objectif 8 : Travail décent et croissance économique. • Objectif 9 : Industrie, innovation et infrastructures. • Objectif 10 : Inégalités réduites • Objectif 11 : Villes et communautés durables. • Objectif 12 : Consommation et production responsables • Objectif 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques. • Objectif 14 : Vie aquatique • Objectif 15 : Vie terrestre • Objectif 16 : Paix, Justice et Institutions efficaces • Objectif 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs.

Source : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>, 2020, consulté le 24/08/2020)

Ses 17 objectifs cités pour parfaire le développement mondial constituent un plan d'action pour créer un monde meilleur pour les peuples et pour notre planète. Ces objectifs, adoptés par tous les États membres des Nations Unies, ont pour but de promouvoir la prospérité tout en protégeant l'environnement. D'abord, ce mode de développement (DD) peut être intégré dans les aspects sociaux, politiques et économiques de la société. Ensuite, la plupart des entreprises et industries génèrent ce programme dans leurs stratégies afin d'avoir des projets durables à long terme. Il est conçu de la manière en assuré la pérennité du bénéfice pour les entreprises futures sous des modes de projet. Pour terminer, les

grandes entreprises ont intégré le DD à leurs projets pour une croissance économique et durable.

1.1.2 Enjeux

La mise en œuvre de ces différentes actions permettant d'atteindre les 17 objectifs du DD (la lutte contre la pauvreté, la préservation des équilibres de la biosphère et des ressources environnementales dans une perspective de long terme, de favoriser les modes de production et de consommation durables, etc.) est dotée d'une efficacité énergétique élevée pour le respect des générations présentes et futures.

Cependant de nombreuses contrevérités se meuvent aux alentours de cette lutte généreuse. Les adeptes du DD eux-mêmes se mobilisent autour d'une devise de sauvetage et de combats erronés. On constate alors :

- 1) Dans l'article « Enjeux du développement durable, 2002, p3 » selon les Nations Unies (2001, b), entre 1990 et 1998, le taux de pauvreté dans les pays en développement, établi sur la base d'un seuil mondial de pauvreté fixé à 1 dollar par jour, a diminué de 29 à 23 %. Si cette tendance décroissante pouvait être maintenue à ce rythme, le taux de pauvreté serait en 2015 quasiment inférieur de moitié à celui de 1990. Mais en raison de la croissance démographique, le nombre total de personnes vivant dans la pauvreté a seulement légèrement diminué au cours des années 90, passant de 1,3 à 1,2 milliard de personnes. De plus, cette évolution globale cache de fortes disparités régionales. Par exemple, en Afrique subsaharienne, le taux de pauvreté demeure largement inchangé entre 1990 et 1998, se situant autour de 48 %, et le nombre de personnes vivant dans la pauvreté est passé de 217 à 291 millions. Par ailleurs, les inégalités dans la répartition des revenus à l'échelle mondiale se sont accentuées au cours des dernières décennies, en raison essentiellement de l'écart qui se creuse entre les pays les plus nantis et les pays les plus défavorisés. Le rapport entre le revenu moyen des 20 % les plus riches du monde et le revenu moyen des 20 % les plus pauvres qui était de 60 à 1

en 1991, a atteint 78 à 1 en 1994. Les 20 % les plus pauvres de la planète ne reçoivent que 1,1 % du revenu mondial.

- 2) Changement climatique : Le réchauffement climatique, très probablement induit par l'augmentation des gaz à effet de serre et dont la responsabilité incombe pour l'essentiel aux émissions de gaz carbonique, pourrait avoir de fortes conséquences. Si l'évolution actuelle se prolonge, les variations de température auront des effets conséquents sur les écosystèmes, la répartition des populations et les conditions sanitaires notamment en raison d'un fort accroissement des irrégularités temporelles et géographiques des précipitations. On ne peut non plus exclure des chocs de grande ampleur notamment sur la circulation océanique (IPCC, 2002, p.11).

- 3) L'Union internationale pour la conservation de la nature dans son « (UICN, 2016) 2017-2020, p.20 » La planète est en danger et à la croisée des chemins. Il n'a jamais été plus important de prendre soin et de guérir le fragile manteau vert et bleu de la planète, qui est la base de toute vie ; les choix que nous faisons et l'action que nous mènerons ces quatre prochaines années vont, dans une large mesure, déterminer l'existence future de l'humanité sur la terre. Aussi un appauvrissement continu et sans précédent de la biodiversité. Malgré son importance fondamentale, la biodiversité continue de s'éroder et il y a tout lieu de croire que ce processus va se poursuivre.

Malheureusement, ces 17 objectifs ne prennent nullement leur devise de sauvetage, car lutter contre la pauvreté et les inégalités n'a jamais été leurs premières intentions. Le DD est né afin de masquer une économie mondiale criminelle. (Géraldine Froger, 2006)

Alors pour mieux solutionner ces enjeux, trois différentes perspectives tentent d'apporter une réponse à notre étude.

1.2 PERSPECTIVE EN PRÉSENCE

Pour une évolution durable de la planète Terre, il faut trouver alors une harmonie entre l'économie, le social et l'environnement. C'est dans optique que trois modes de développement s'affrontent sur la croissance mondiale. Pour les uns, il s'agit de privilégier l'économie, pour d'autres l'environnement et un autre groupe est de trouver l'équilibre entre ces trois dimensions-là. C'est ainsi que les perspectives principales soulevées §1.1 sont : le DD, la décroissance soutenable (DS) et la collapsologie.

1.2.1 Développement durable

Le DD est la représentation « durable » de l'économie, de l'environnement et du social. Il rime sur la croissance du marché. En effet, le DD a une portée sur ceux qui l'adoptent et se manifeste à travers ses impacts sur les sociétés et les entreprises mondiales comme suit.

1.2.1.1 United Nations Global Compact

C'est une initiation lancée par les Nations Unies née en juillet 2000 qui a pour mission d'inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs. Ces principes relatifs sont au nombre de dix, regroupés en quatre grands domaines dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies

Droits humains	Main-d'œuvre	Environnement	Anticorruption
1. Les entreprises devraient soutenir et respecter la protection des droits de l'homme proclamés au niveau international ; et	3. Les entreprises devraient respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;	7. Les entreprises devraient soutenir une approche de précaution face aux défis environnementaux ;	10. Les entreprises devraient lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.
2. s'assurer qu'ils ne sont pas complices de violations des droits de l'homme	4. élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ;	8. entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale ; et	
	5. abolition effective du travail des enfants ; et	9. encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	
	6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.		

Source : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, 2020, consulté le 24/08/2020

1.2.1.2 Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)

Dans son article « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, édition 2011 », l'OCDE touche les grands domaines de l'éthique des entreprises. Il comprend le seul code complet et approuvé par les gouvernements qui s'engagent à le respecter. Ses principes directeurs cités dans le tableau 3 sont :

Tableau 3 : Les principes directeurs de l'OCDE

Les principes directeurs
Les droits de l'homme Emploi et relations professionnelles Environnement Lutte contre la corruption La sollicitation de pots-de-vin et d'autres d'extorsion Les intérêts des consommateurs La science et la technologie La concurrence La fiscalité

Source : Les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique à l'intention des entreprises multinationales, 2011

1.2.1.3 Responsabilité sociale des entreprises

Ce concept se décrit comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (ministère de l'Économie, des Finances, et de la relance, 2019).

Elle participe à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie du DD e tout en redéfinissant les stratégies des entreprises ; le développement d'indicateurs de DD après consultation des parties prenantes ; la comparaison des performances (environnementale, économiques et sociale) dans et entre les secteurs industriels ; les rapports de DD incluant les normes internationales ; les audits sociaux et la transparence.

1.2.1.4 Limite du DD

C'est dans cette optique que certains refusent cette notion de DD, car elle ne remet pas vraiment en question les modèles de développement économique actuel, car caractérisés par la course à la production, le productivisme (Yves-Marie Abraham, 2015), l'intégration à la sphère marchande d'un nombre toujours plus grand d'objets et d'activités. Pour eux,

il est utopique de penser que la poursuite de la croissance aille dans le sens d'une protection de l'environnement.

Étymologique : certains voient dans la définition du DD une notion inappropriée qui serait « ambiguë ». De plus, ils pensent que ce n'est pas faisable de régler les problèmes environnementaux par la croissance économique continue. (Latouche, 1989 ; Mathias, 2009). Ils critiquent l'idée selon laquelle l'augmentation accrue du capital (équipements, connaissances, compétences, etc.) créé par les hommes pourrait compenser les quantités moindres de capital naturel (le stock de ressources naturelles disponibles). La notion de DD est très ambivalente, car d'un côté, elle met l'accent sur les effets négatifs du système de développement économique actuel, et de l'autre côté, elle peut apparaître comme une légitimation des évolutions actuelles. Ces limites s'étendent aussi sur différentes formes de mode de développement.

1.2.2 La décroissance soutenable

Elle se présente comme une voie de sortie des crises sociales, économiques et écologiques affectant nos sociétés (Yves-Marie Abraham, 2015). Elle vient remettre le concept du DD en cause. Car pour les adeptes de la DS, ce système économique, en cherchant une augmentation constante de la richesse matérielle, diminue le capital naturel de la planète. Et celui-ci étant limité, la croissance conduit à la faillite par épuisement des ressources naturelles ou par l'accumulation de polluants. Cette forte réduction de la consommation créerait une forte réduction de la demande globale, et donc une augmentation importante du chômage et du malaise social.

Sur le plan économique, il s'agit plus de satisfaire ses propres besoins actuels que futurs (Brunel, 2008). La volonté directive mise en avant par les pays « développés » de freiner le développement des pays en « voie de développement » peut être perçue comme une crainte concurrentielle de voir les pays « en voie de développement » s'imposer (Latouche, 1989).

Sur le plan éducatif, les connaissances dans ce domaine sont toujours insuffisantes chez la population mondiale et chez les entreprises. Selon Guerrero Dante A.M et De los Rios

Ignacio (2012) au fait que l'apprentissage du DD dans les écoles n'est quasiment pas enseigné. Il y'a un manque de structuration en profondeur.

1.2.3 La collapsologie

Après l'adoption du DD, un deuxième concept de mode de développement surgit. Ce concept constate un épuisement et une détérioration de ressources écologiques, démographique et économique. C'est à travers cela qu'une vision est développée par Pablo Serigne et Raphaël Steven qui est la collapsologie « *l'étude transdisciplinaire de l'effondrement de la civilisation industrielle et de ce qui pourrait lui succéder* », avec leur essai Comment tout peut s'effondrer : petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes (2015, p323). En d'autres termes, la dégénérescence de la société humaine, du monde industriel. Pour eux, à chaque stade, l'effondrement peut s'arrêter là ou bien s'approfondir. Le tableau 4 ci-dessous présente les différents types de d'effondrements.

Tableau 4 : Les types d'effondrement

Effondrement
<p>Économique : Lorsque « l'espoir d'un "business as usual" est perdu. » Le risque ne peut plus être évalué et les avoirs financiers ne peuvent plus être garantis.</p> <p>Lorsque l'espoir que « le marché y pourvoira » est perdu. Les marchandises s'entassent, les chaînes d'approvisionnement sont rompues, et les pénuries généralisées de biens essentiels deviennent la norme. Il n'y a plus d'abondance matérielle et l'économie informelle explose.</p>
<p>Politique : Lorsque « l'espoir que "le gouvernement s'occupera de vous" est perdu ». La corruption locale finit par remplacer les services autrefois garantis par l'administration. Selon Orlov, pour les États-Unis et la majorité des pays riches, ces trois premiers stades sont désormais inévitables.</p>
<p>Social :</p> <p>Lorsque « l'espoir que "vos pairs s'occuperont de vous" est perdu ». On entre donc dans un monde de bandes claniques, de guerres civiles et de « chacun pour soi ». À ce stade, un processus de « dépeuplement » se met en place : conflit, déplacement, malnutrition, famines, épidémies, etc. Mieux vaut donc peut-être faire partie d'une des petites communautés encore soudées dans lesquelles la confiance et l'entraide sont des valeurs cardinales.</p>

Culturel : Lorsque « la foi dans la bonté de l'humanité » est perdue
Écologique : Où la possibilité de redémarrer une société dans un environnement épuisé serait très faible, pour ne pas dire impossible

Source : (Pablo Servigne et Raphaël Stevens, 2015 p.245)

Malheureusement, les sciences humaines et sociales ont très peu étudié ces situations exceptionnelles et elle nous invite à dépasser nos fantasmes de chaos barbare pour oser regarder le monde tel qu'il est, à se débarrasser de ce qui nous encombre.

Le tableau 5 ci-dessous montre le récapitulatif des impacts positifs et les limites du DD

Tableau 5 : Tableau récapitulatif des impacts positifs et les limites du DD

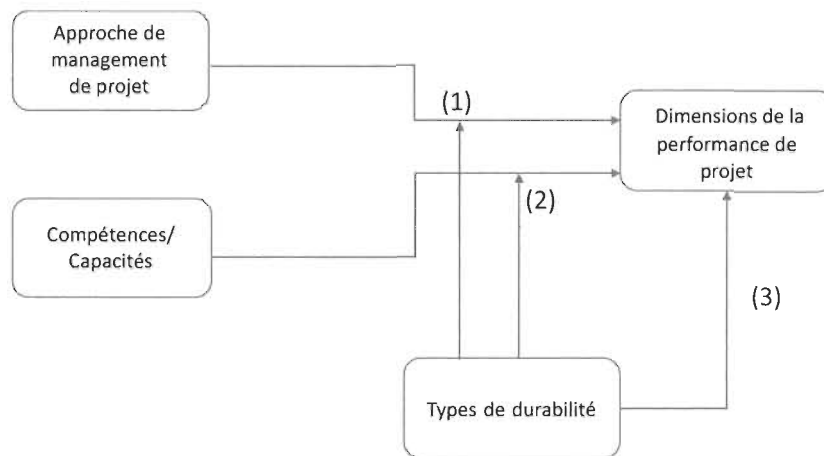
Impacts positifs		Les limites	
		Décroissance soutenable	Collapsologie
Social & politique	Droit de l'homme	Étymologiquement ambiguë Chômage	La corruption Les guerres civiles La malnutrition La famine Les épidémies Le dépeuplement
Économie	La lutte contre la corruption Les intérêts des consommateurs La science et la technologie La concurrence La fiscalité RSE La croissance économique privilégiant la durabilité des produits	Freiner les pays en « voie de développement » Maintenir le capitalisme L'épuisement des ressources naturelles non reproductibles Développer le plus les pays riches	Une pénurie de biens matériels Le manque de moyens financiers
Environnemental	Respect de l'environnement Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Diminution du capital naturel Épuisement des ressources naturelles Pollution	Environnement faible et épuisé Manque de ressources naturelles

1.3 PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE

Malgré la diversité d'opinion sur le DD, il faut bien qu'en effet tout soit le mieux organisé dans un contexte de projet afin de mettre l'accent sur le type de durabilité adopter et les méthodes adaptées. Afin de viser à développer un univers paisible, social et innovant tout en préservant l'environnement. Il est donc important de cibler les actions contribuant au mieux et de façon interactive à plusieurs en améliorant les technologies et les meilleures opportunités à ces objectifs à travers des projets. **La problématique relevée est un point particulièrement important et intéressant traité par cette étude qui concerne le choix des approches de management en fonction des types de durabilité, et les compétences et capacités à mobiliser selon les différents cas, ainsi que la clarification des dimensions de la performance associées.**

Le cadre conceptuel préliminaire s'est construit autour de ces notions approches de management de projet, compétences/capacités, dimensions de performance de projet, types de durabilité. Les relations qui en ressortent sont :

- (1) : l'influence des types de durabilité sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet
- (2) : l'influence des types de durabilité sur la relation entre compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet
- (3) : l'influence des types de durabilité sur les dimensions de la performance de projet

Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire

1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE

Pour analyser et tenter d'apporter un éclairage à la problématique reflétée par le cadre conceptuel. On considère en particulier deux champs de littérature en interaction c'est-à-dire la gestion de projet et le DD.

La première méthode réalisée par le diagramme de Venn (voir figure 2).

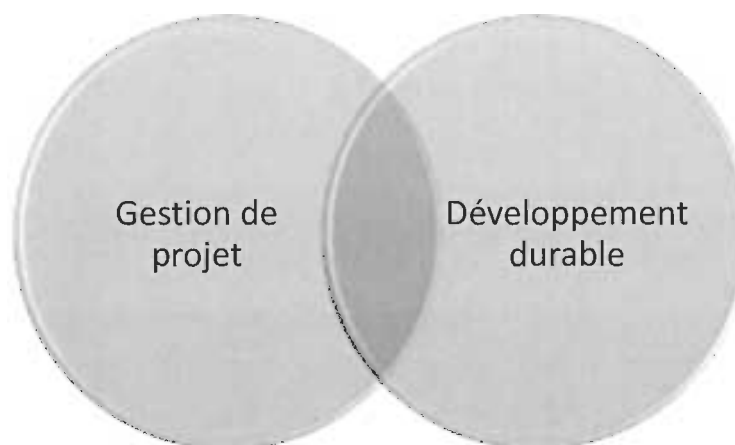
Figure 2 : Diagramme de Venn

Figure 4 : Représentation du réseau Gestion de projet-DD explicite



1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

La première partie de notre travail consiste à définir un mode de développement comme étant un projet. Nous analyserons comment un mode de développement peut-être un type de durabilité, par la suite, définir les différents facteurs mis en jeu. La deuxième partie permettra d'étudier, de comprendre et d'analyser les relations qu'ils existent entre les facteurs d'analyse (voir le tableau 6).

Tableau 6 : Objectifs et Questions de recherche

	Objectifs		Questions de recherche	
Définir et identifier les facteurs/concepts en jeu	Oa	Type de durabilité	QRa. 1	Un mode de développement peut-il être considéré comme un projet ?
			QRa. 2	Un mode de développement peut-il être considéré comme un type de durabilité
	Ob	Approches de management	QRb	Quels sont les types d'approches de management ?
	Oc	Compétences/Capacités	QRc	Quelles sont les compétences/capacités
	Od	Performance	QRd	Quelles sont les dimensions de la performance d'un projet
Analyser et comprendre les relations entre les facteurs/concepts en jeu	O1	Étudier la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance	QR1	Quelle influence les approches de management ont sur les dimensions de la performance ?
	O2	Étudier la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance	QR2	Quelle influence les compétences/capacités ont sur les dimensions de la performance ?
	O3	Étudier la relation entre les types de durabilité et les dimensions de la performance	QR3	Quelle influence les types de durabilité ont sur les dimensions de la performance ?
	O4	Étudier la relation entre les approches de management, les dimensions de la performance et le type de durabilité.	QR4	Quelle influence les types de durabilité ont sur la relation entre les approches de durabilité et les dimensions de la performance
	O5	Étudier la relation entre les compétences/capacités, les dimensions de la performance et le type de durabilité.	QR5	Quelle influence les types de durabilité ont sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance ?

1.6 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE.

Le périmètre de notre étude est de délimiter le champ de recherche en traitant les dimensions du DD comme les dimensions de la performance de projet afin de faciliter la

compréhension de notre analyse. Ces trois pôles du social, de l'économie, et de l'environnement sont indissociables lorsqu'on parle de futur.

1.7 LA STRUCTURE

La partie introductive constitue le premier chapitre. La revue de littérature sera effectuée afin de clarifier et de mieux comprendre les notions de notre étude. Elle est traitée au chapitre 2, dont les différents documents consultés trouvent leurs sources dans les champs de disciplines tels que ceux du management, la durabilité, le DD, et la gestion de durabilité permettent d'ériger le cadre conceptuel définitif de la présente étude.

Le chapitre 3 explique brièvement la méthodologie et le développement du questionnaire qui a servi à réaliser l'enquête auprès des participants.

Le chapitre 4 concerne l'analyse et les résultats, ensuite le chapitre 5 fait la synthèse des résultats, les limites et d'étirer le sujet vers une recherche future et pour terminer la conclusion.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans le cadre de notre revue de littérature, il s'agira de définir et comprendre les notions clés ainsi que les caractéristiques qui le composent. Pour cela, la première partie sera consacrée à définir le type de durabilité c'est-à-dire mettre en parallèle certaines définitions qui permettront de démontrer si un projet peut être défini comme étant un mode de développement et celui comme un type de durabilité. Ensuite la deuxième partie traitera la gestion de projet qui comprend en son sein les approches de management, les compétences/capacités, le leadership, l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet. Et enfin la troisième partie sera consacrée au cadre conceptuel et aux différentes propositions.

2.1 TYPE DE DURABILITÉ

2.1.1 Un mode de développement : un projet

Un mode de développement est en fait, d'un plan de match crucial et à long terme, d'un virage collectif orchestré pour répondre aux besoins du présent. (Gouvernement du Québec, 2020). Pour mieux comprendre, c'est une démarche unique de développement « durable » qui englobe une réalité beaucoup plus vaste que la seule préoccupation environnementale. Elle embrasse aussi les dimensions sociale et économique. La qualité de l'environnement, l'équité sociale et le dynamisme économique sont, de fait, indissociables dans une telle démarche; ce sont les trois points d'ancrage essentiels pour passer à l'action (Gouvernement du Québec, 2020). Et pour passer à la réalisation, il faut émettre des plans d'action, des stratégies afin d'arriver à des objectifs souhaités. Les objectifs d'un mode de développement sont :

- Maintenir l'intégrité de l'environnement ;
- Assurer l'équité sociale ;
- Viser l'efficience économique.

2.1.1.1 Parallèle entre les définitions d'un projet

Un projet peut prendre plusieurs formes et peu importe son aspect, sa structure reste la même. Il réside dans un mode de fonctionnement propre à lui et bien qu'évidemment ses objectifs soient clairement définis. Il se définit comme suit :

— Selon le Project Management Institute (PMI), un projet est « *une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* » (PMBOK 6th, 2017, p.4). Un projet est entrepris afin d'atteindre un objectif grâce à la réalisation de livrables.

— D'après l'organisation internationale de normalisation internationale (ISO) définit dans sa norme ISO10006 (Version 2003), un projet est « *un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.* »

Tableau 7 : Tableau de rapprochement d'un projet et un mode de développement

PMBOK 6 th	ISO	MODE DE DÉVELOPPEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • Un produit unique • Un effort temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus unique • Il comprend une date de début et de fin • Il a un but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques • Incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Unique • Il a une pérennité qui comprend un début et une fin • Il a des objectifs clairement définis • Il a des contraintes précises en matière de ressources, de temps et de coûts

2.1.1.2 Parallèle entre les cycles de vie

La conceptualisation d'un projet par un organisme, ou par une nation constitue une importante activité qui s'étend soit sur une courte période ou soit sur une longue période. Un projet se démarque par son cycle de vie. Afin de faciliter la compréhension et le suivi du cycle de vie, les gestionnaires l'ont divisé en plusieurs étapes (Buzon, 2006). Aussi, le cycle de vie d'un projet générique peut-être adapté pour répondre aux besoins de différents projets et il arrive que les phases soient combinées, par exemple, les phases de développement et d'exécution sont souvent combinées avec la phase de mise en service (Labuschagne et Brent, 2005)

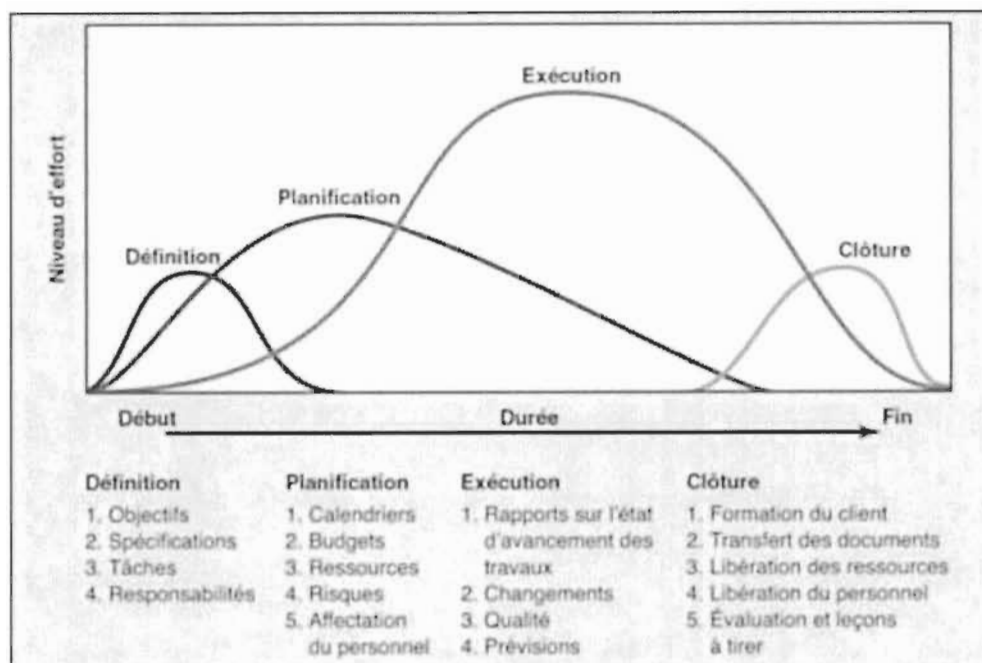
Le cycle de vie d'un projet est une séquence de différentes phases, il vit et évolue avec le temps et ses besoins. Ses phases sont :

La conception ou le développement de l'objectif initial et les spécifications techniques,

La planification : les caractéristiques, les horaires, les schémas et les plans sont élaborés,

L'exécution : le « travail » réel du projet est réalisé,

La clôture : le projet est transféré au client, les ressources sont réaffectées et l'on clôt le projet.

Figure 5 : Le cycle de vie d'un projet.

Source : Langevin, Y. et al. Management de projet, 2007, p.6-7

Tableau 8 : Analogie entre un cycle de vie d'un projet et celui d'un mode de développement

Cycle de vie d'un projet	Cycle de vie d'un mode de développement
Définition	Résolution adoptée par l'Assemblée générale
Planification	Mobilisation des ressources, le partenariat...
Exécution	Mise en œuvre et la réalisation des objectifs Suivi et examen
Clôture	Rapport annuel

Source : <https://undocs.org/fr/A/RES/70/1>, 2020, consulté le 24/08/2020)

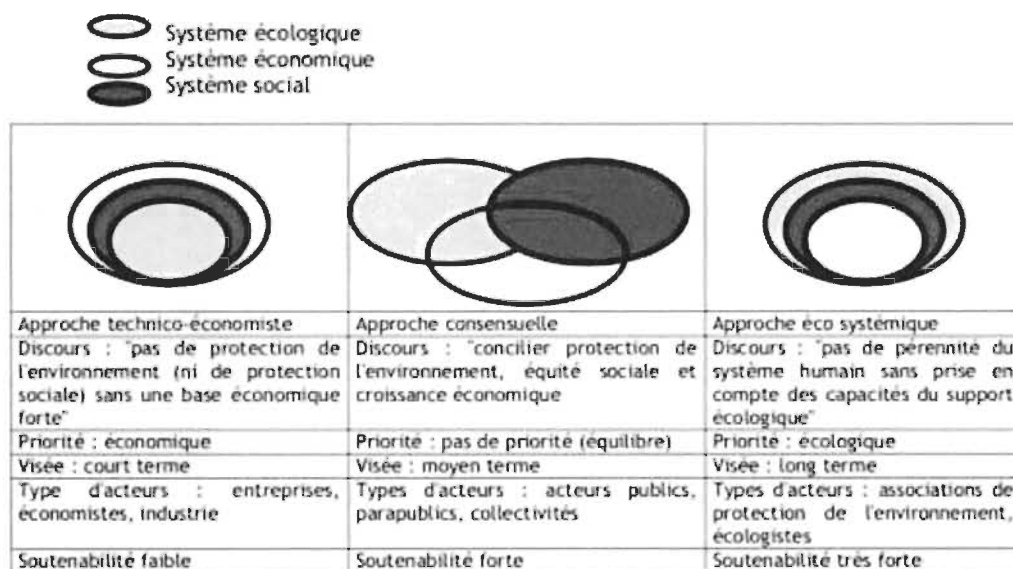
2.1.2 Un mode de développement : Type de durabilité

La durabilité désigne, pour un objet ou un matériau, la qualité de ce qui dure longtemps. Le terme durabilité (ou soutenabilité) est un néologisme utilisé depuis les années 90 pour désigner la configuration de la société humaine qui lui permette d'assurer sa pérennité : cette organisation humaine repose sur le maintien d'un environnement vivable, sur le développement économique (la viabilité), et sur une organisation sociale équitable (Livret 6 : Lexique à l'usage des acteurs des filières, 2014, p.10).

Elle se fonde sur l'utilisation efficace et écologique des ressources naturelles, humaines et économiques, sur la création d'infrastructures et sur l'amélioration de la qualité de vie. L'environnement est le lieu où chacun de nous vit et le développement est ce que nous essayons de faire pour améliorer notre sort à l'intérieur de ce même lieu (Rapport Brundtland, 1987, p.3) c'est-à-dire, l'homme doit obligatoirement respecter et protéger son environnement.

Ainsi, Boutaud (2005) s'intéresse à l'appropriation compétitive du concept de DD. Pour lui, il existe une typologie des approches du DD. Cette typologie comprend trois phases : la soutenabilité faible, la soutenabilité forte et la soutenabilité très forte (voir figure 6).

Figure 6 : Typologie des approches du développement durable (Boutaud, 2005)



Source : Les organisations publiques d'aide au développement et la dialectique environnement-développement, 2020, p.5

Mais, le courant de la « *Deep Ecology* », qui réfute le principe même du DD, reste donc en dehors de son analyse. Pour eux, ils distinguent trois grandes approches qui s'affrontent, en fonction d'intérêts stratégiques variés et sont basées sur des conceptions divergentes (Lemenager, 2012).

C'est dans cette optique que l'on considère ces trois grandes approches comme des modes de développement, car chaque approche ici reflète un objectif précis comme le DD, la DS et la collapsologie. Par conséquent, on peut affirmer que ces trois approches ressemblent à des modes de développement qui sont des types de durabilité. Alors la correspondance qui s'établit est la suivante :

Tableau 9 : Correspondance entre un mode de développement et un type de durabilité

Mode de développement	Type de durabilité
Développement durable	Durabilité faible
Décroissance soutenable	Durabilité forte
Collapsologie	Durabilité très forte

2.2 GESTION DE PROJET

Dans le livre Gestion de projet FOAD, 2010, p.6, la gestion de projet est définie :

« Le mode de réalisation d'un projet, où l'application des techniques de gestion pendant le cycle de vie du projet permet d'atteindre des objectifs précis. »

Elle couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à une équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il

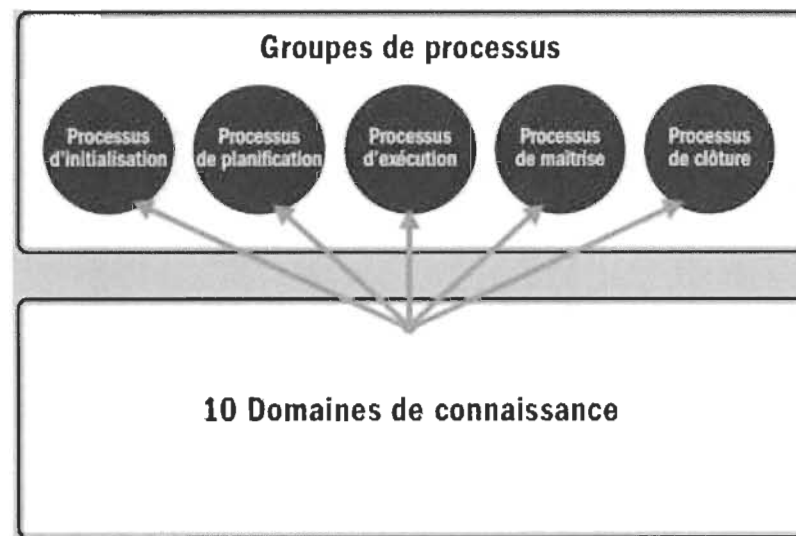
satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris. (AFNOR X50-105, 1991).

2.2.1 Les approches de management de projet

2.2.1.1 Aperçu général et code d'éthique du Project Management Institut (PMI)

Devenu l'association la plus importante du monde, le Project Management Institut (PMI) a été créé en 1969. Grâce son guide PMBOK du PMI (Project Management Institute) qui est considéré comme le référentiel le plus générique et traditionnel de la gestion de projet. Il est destiné à s'adapter au plus large éventail de cas de projets possible. Le PMI a fait la propagation par le développement d'extensions PMBOK spécialisées à des domaines spécifiques, comme les projets gouvernementaux et d'autres. Leurs valeurs sont la responsabilité, le respect, l'équité et l'honnêteté. Sa structure est autour de 5 groupes de processus (voir figure 7).

Figure 7 : Les processus d'un projet

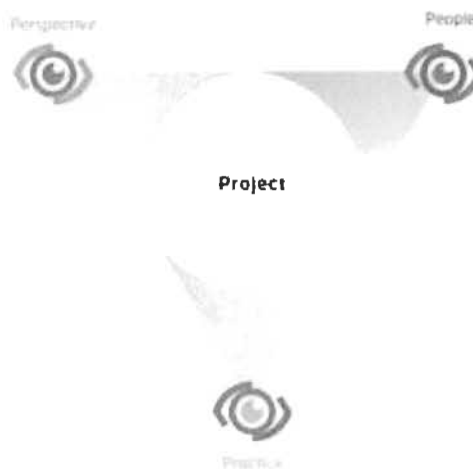


Source : Guide du corpus des connaissances en management de projet PMBOK 6th, PMI, 2017, p.18.

2.2.1.2 Aperçu général et code d'éthique International Project Management Association (IPMA)

Fondée par un responsable de projet aéronautique de nationalité française Pierre Koch, Dick Vullings des Pays-Bas et Roland Gutsch d'Allemagne en 1965. Le Conseil d'administration (ExBo) a renommé INTERNET en International Project Management Association, IPMA (notre troisième et actuel nom), mais a conservé le logo. Sa mission est de diffuser les meilleures pratiques appliquées dans les organisations publiques et privées. Elle a développé l'IPMA Compétences Baseline (ICB) qui est la norme internationale en matière de compétences pour les gestionnaires de projets, de programmes et de portefeuilles. Les domaines de compétence sont les suivants : « Personnes », la « Pratique » et la « Perspective ». Les valeurs à travers leur code d'éthique sont : durabilité et environnement naturel, responsabilité envers la société élargie, engagements envers les collègues et les employés, engagements envers les propriétaires de projets et les parties prenantes, l'intégrité. La figure 8 ci-dessous montre l'œil de compétence.

Figure 8 : L'œil de compétence

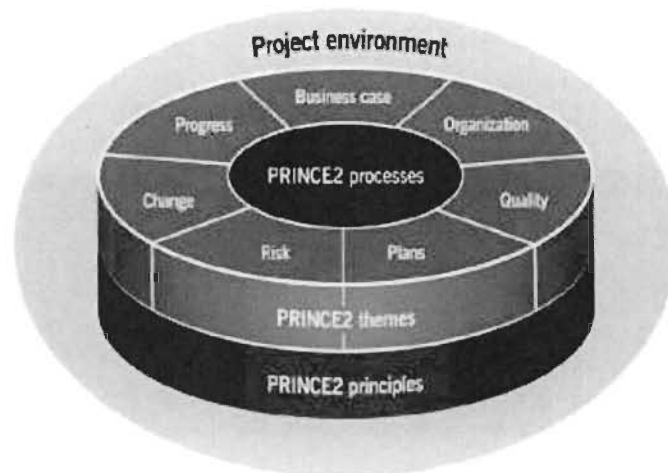


Source : IPMA Individual Competence Baseline, 2016, Version 4.0, p.37

2.2.1.3 Aperçu général et code d'éthique PRINCE2

PRINCE2 est une méthodologie de gestion de projet qui fournit des conseils sur la gestion, le contrôle et l'organisation de haut niveau d'un projet, mais exclut les activités de niveau inférieur telles que la planification. PRINCE2 adopte tous types de projets. Il est considéré comme une méthode générique qui vise à initialiser, exécuter et mener un projet à l'achèvement dans les spécifications techniques requises. Il est décrit comme une méthode adaptée à tout type de projet indépendamment de son environnement et de son envergure. Cette norme a été adoptée par l'*Office of Government Commerce* (OGC) sous la dénomination de PRINCE (*Projects IN Controlled Environments*). Le code d'éthique se base sur le respect. Elle se décline en trois principaux éléments que sont les principes, thèmes et processus (voir figure 9).

Figure 9 : La structure PRINCE 2



Source : Managing Successful projects with PRINCE 2, 2017 p. 3

2.2.1.4 Aperçu général code d'éthique Project Management Association Japan (PMAJ)

L'Association japonaise de gestion de projet est née le 5 octobre 2005. Le Centre de certification des professionnels de la gestion de projets (PMCC) et le Forum japonais de gestion de projets (JPMF) se sont alliés pour former légalement l'Association japonaise de gestion de projets (PMAJ). Les activités du PMAJ ont commencé en novembre 2005 en tant qu'organisation à but non lucratif dirigée par des volontaires, qui fournit un guide standard, une gestion de programme et de projet pour l'innovation en entreprise (P2M) et les systèmes de certification. Ce guide standard appelé « P2M » est préparé pour les étudiants, les hommes d'affaires, des gestionnaires et des professionnels qui ont souci de la gestion du projet. Le terme « P2M » est l'abréviation de « gestion de projet et de programme pour l'entreprise Innovation. » En P2M, ces professionnels de type mission-accomplissement sont classés dans les trois types suivants en fonction de leur niveau de responsabilités : spécialiste de la gestion de projet (PMS), chef de projet enregistré (PMR), ou architecte Gestion de projet (PMA). Le code éthique comprend en particulier la conscience, l'équité, le maintien de l'expertise, le devoir de diligence et le devoir de secret. La figure 10 montre le l'architecture du P2M.

Figure 10 : The P2M tree



Source: A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation P2M, 2017, p.11

Tableau 10 : récapitulatif des approches de management et leurs codes d'éthique

Les approches de management de projet	Valeurs	Organisation	Type (Standard/certification)
Guide PMBOK 6 th	Responsabilité, respect, équité et honnêteté	PMI	Référentiel générique
Swiss ICB 4.0	Intégrité ; Durabilité et environnement naturel ; Responsabilité envers la société élargie ; engagements envers les collègues et les employés ; engagements envers les propriétaires de projets et les parties prenantes.	IPMA	Norme internationale de compétences
Guide P2M	La conscience, l'équité ; le maintien de l'expertise ; le devoir de diligence et le devoir de secret.	PMAJ	Guide standard, méthodologie
PRINCE 2	Respect	AXELOS	Méthodologie

2.2.2 les compétences/capacités

Une compétence se définit comme : *« Un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intention d'une famille de situations, l'identification d'une tâche problème et sa résolution par une action efficace »* (Gillet, 1991, p. 69).

Par synonymes, la capacité est aussi équivalente à la compétence.

2.2.2.1 Les compétences organisationnelles

Selon IPMA Organisational Competence Baseline définit la compétence organisationnelle dans la gestion de projets comme :

« La capacité des organisations à intégrer des personnes, des ressources, des processus, des structures et des cultures dans des projets, des programmes et des portefeuilles dans un système de gouvernance et de gestion » (IPMA, OCB 2016, p.38).

Elle se repose spécifiquement sur alignement, sur la mission, la vision et la stratégie de l'organisation et vise à atteindre des résultats ainsi qu'à assurer un développement organisationnel continu. OCB décrit cinq groupes de compétences organisationnelles :

« Compétence organisationnelle 1 : Gouvernance de projet, programme et portefeuille : La gouvernance d'entreprise de l'organisation qui traite des projets, programmes et portefeuilles. Elle comprend la mission, vision, stratégie du projet, programme et portefeuille, le développement de la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles, leadership et performance.

Compétence organisationnelle 2 : Gestion de projet, programme et portefeuille : C'est le système de gestion de l'organisation qui traite des projets, programmes et portefeuilles. Elle comprend gestion de projet, gestion du programme et gestion du portefeuille.

Compétence organisationnelle 3 : Alignement du projet, du programme et du portefeuille : porte sur les objectifs et les attentes de performance fixée par la direction. Les processus sont alignés avec ceux des parties internes et externes. Elle comprend alignement de processus, et des cultures.

Compétence organisationnelle 4 : Ressource projet, programme et portefeuille. Elle comporte le développement, l'acquisition, l'état et les besoins en ressources.

Compétence organisationnelle 5 : Compétences des personnes projet, programme et portefeuille : traitent la compétence, la performance et la reconnaissance du personnel de projet, de programme et de portefeuille. Elle comprend l'état, les compétences requises, l'acquisition et le développement des compétences des personnes. L'apprentissage organisationnel contribue au développement et à l'amélioration continue de sa compétitivité, l'efficacité et l'efficience ». (IPMA, OCB 2016, p.38).

The standard for organizational project management OPM du PMI, est un cadre dans lequel portefeuille, programme et gestion de projet sont intégrés aux facilitateurs de l'organisation afin d'atteindre les objectifs stratégiques. Il repose sur les principes suivants :

« Alignement sur la stratégie organisationnelle. Tous les portefeuilles, programmes et projets doivent appuyer de manière transparente et mesurable la stratégie organisationnelle.

Intégration avec les facilitateurs organisationnels. L'alignement, l'exécution et la livraison des portefeuilles, programmes et projets reposent sur la coopération en temps voulu de toutes les pratiques impliquées directement ou indirectement.

Cohérence d'exécution et de livraison. Tous les portefeuilles, programmes et projets autorisés doivent être exécutés et livrés conformément aux paramètres de gouvernance et de méthodologie de manière éthique et professionnelle.

Intégration organisationnelle. L'alignement, l'exécution et la livraison des portefeuilles, des programmes et des projets sont fondés sur la coopération et la collaboration rapides de toutes les parties prenantes de l'organisation, en plus du soutien des dirigeants.

Valeur pour l'organisation. Investir et travailler dans le cadre OPM fournit des produits, des services, des résultats ou des avantages qui dépassent les coûts d'exploitation.

Développement continu. Suivre et documenter les compétences, les compétences, les connaissances et l'expérience acquises de manière formelle et informelle par les employés dans l'exercice de leurs activités quotidiennes. » (PMI, OPM 2018, p.4)

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation recommande que toute organisation doive respecter la norme 14001 qui décrit les exigences relatives au système de management environnemental d'une organisation et peut être utilisée pour la certification. Pour les compétences organisationnelles, elles doivent comprendre que chaque organisation doit s'assurer de la responsabilité de toute personne effectuant des tâches est susceptible d'avoir un impact environnemental. Elle comprend : l'importance de la conformité à la politique et aux procédures environnementales ainsi qu'aux exigences du système de management environnemental, les aspects environnementaux importants et les impacts réels ou potentiels liés à leur travail, ainsi que les avantages environnementaux d'une amélioration des performances personnelles, leurs rôles et responsabilités pour assurer la conformité aux exigences du système de management environnemental, et les conséquences potentielles d'une dérogation à des procédures spécifiées.

Tableau 11 : Récapitulatif des éléments de la compétence organisationnelle selon OCB, OPM et ISO14001

Compétences organisationnelles				
Projet, Programme et Portefeuilles				
IPMA Organisational Competence Baseline (OCB, 2016)		PMI organizational project management (OPM, 2018)		(ISO14001, 2015)
Gouvernance	Mission, vision, stratégie du projet, programme et portefeuille	La stratégie organisationnelle	Alignement sur la stratégie organisationnelle	La conformité à la politique et aux procédures environnementales Les aspects environnementaux Rôles et responsabilités Les conséquences potentielles d'une dérogation
	Développement de la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles Leadership Performance	Décisions de valeur du portefeuille, programmes et projets	Intégration avec les facilitateurs organisationnels.	
Gestion	Gestion de projet Gestion du programme Gestion du portefeuille	Examen du portefeuille et ajustements	Cohérence d'exécution et de livraison.	
Alignement	Alignement de processus Alignement des structures Alignement des cultures	Analyse de l'impact des affaires		
Ressources	Développement des ressources Acquisition de ressources État de la ressource Besoins en ressources	Analyse de la performance de la valeur	Intégration organisationnelle.	
Compétences des personnes	Compétences requises par les personnes État des compétences du peuple Acquisition des compétences des personnes Développement des compétences des personnes	Environnement organisationnel	Valeur pour l'organisation Développement continu	

2.2.2.2 Capacité organisationnelle dynamique

Une capacité dynamique est le processus de l'organisation qui utilise des ressources. En particulier les processus qui intègrent, reconfigurent, gagnent et libèrent des ressources pour correspondre et même créer un changement de marché.

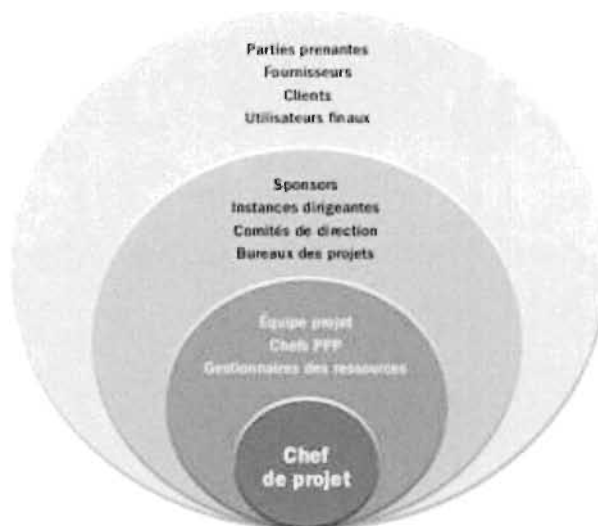
Les capacités dynamiques (CD) constituent donc les routines organisationnelles et stratégiques permettant aux organisations d'atteindre de nouvelles configurations de ressources à mesure que les marchés émergent (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1107). Le fait d'avoir un CD soit une source d'hétérogénéité dans les performances des entreprises. Pour certains auteurs (Cohen et Bacdayan, 1994 ; Gersick et Hackman, 1990 ; Winter, 1964), les routines sont des schémas d'interaction récurrents de comportements complexes et hautement automatiques de groupes d'individus, qui fonctionnent comme une unité et impliquent généralement un traitement répétitif de l'information.

2.2.3 Le leadership

« La compétence leadership consiste à indiquer la direction et à diriger les individus et les groupes. Cette compétence implique la capacité d'adapter son style de management dans des situations différentes. » Swiss Individual Competence Baseline swiss ICB4, 2017 Version 4.0, p 66.

Cet élément de compétence décrit comment la personne à l'aptitude à mener, à donner des directions et à encourager son équipe afin d'améliorer les performances individuelles. Cette compétence comprend la capacité d'utiliser des styles de leadership appropriés dans différentes situations. C'est une compétence très fondamentale pour un chef de projet dans tout le cursus de la réalisation et du succès du projet.

Figure 11 : Sphère d'influence du chef de projet



Source : Guide du corpus des connaissances en management de projet PMBOK 6th, PMI, 2017, p53

2.2.4 Équipe de projet

« Le travail d'équipe a pour but de rassembler les personnes pour réaliser un objectif commun. » Swiss Individual Competence Baseline swiss ICB4, 2015 Version 4.0, p 69.

Cette compétence est de permettre au chef de projet de choisir les bons membres de son équipe, de promouvoir son orientation et de la diriger efficacement. L'équipe couvre le cycle de vie complet du projet. Elle est souvent multidisciplinaire.

2.2.5 La performance de projet

L'organisme ISO 9000 définit la performance de projet comme :

« Un résultat mesurable, au sein des organisations, afin de satisfaire les besoins des clients et de promouvoir la compétitivité sur le marché. » La performance peut être liée à des constatations quantitatives ou qualitatives (ISO 9000, 2015).

IPMA Project Excellence Baseline évalue l'excellence d'un projet à travers le pilotage de l'amélioration continue au sein des projets. Chaque projet nécessite une amélioration continue afin de tirer parti de la réponse au changement et de créer un avantage concurrentiel, c'est-à-dire faire :

« Contrôle régulier de la capacité du projet à produire des résultats durables : Un suivi régulier du développement du projet est essentiel pour la réussite et la durabilité du projet.

Évaluation et amélioration continue des méthodes de gestion de projet,

Reconnaissance des projets qui se sont révélés excellents sur la base de l'évaluation,

Soutenir la reconnaissance du leadership et des performances de gestion,

Utilisation du modèle à des fins d'audit du projet,

Utilisation du modèle pour évaluer la maturité de la gestion de projet » (IPMA

PEB 2016, p.69)

À L'ISO 9001, 2015 se concentre sur la confiance accordée aux produits et services d'une organisation. Il vise à donner la confiance afin d'atteindre un succès durable en mettant l'accent sur la capacité de l'organisation à répondre aux besoins et aux attentes des clients et des autres parties intéressées.

La nouvelle méthode Earned Value Management (EMV) qui est la gestion de la valeur acquise est un outil couramment utilisé qui intègre les bases de référence de la portée, du calendrier et des coûts pour permettre à l'équipe de projet d'évaluer objectivement la santé du projet de manière visuelle (Bryde et al., 2018) et de fournir des prévisions de performance informées (Laird, 2013 ; PMI, 2011a, 2013). Contrairement aux méthodes traditionnelles de gestion des coûts et des délais, elle peut définir la valeur du travail effectué par rapport aux dépenses engagées et au temps écoulé (Fleming et Koppelman, 1997, 2003). Elle permet à la direction de disposer d'un levier pour la ré planification, la redistribution des ressources et la réduction des risques. Cette méthode s'appuie sur des faits pour mesurer les progrès réels, fournissant ainsi un compte-rendu précis de l'état de santé du projet, ainsi que des tendances pour les performances futures (Christensen, 1998).

L'EVM est devenu la référence en matière de mesure de la performance des projets (PMI, 2011a). L'EVM n'est pas un outil magique donnant automatiquement le succès d'un projet (Bryde et al., 2018; Laird, 2013; PMI, 2011a), mais au lieu de se focaliser sur le côté de la mesure de la performance, il faut commencer par définir ce qui constitue la performance (Hofrichter, 1999). Elle nécessite une définition solide et solide de la portée du projet afin de savoir ce qui est requis, ce qui n'est pas et le moment du travail (Fleming et Koppelman, 2010). Ses grandes lignes de sa compétence sont : Travail définitif à donner (portée du projet), établir une structure de répartition du travail, établir une structure de répartition organisationnelle, configurer des comptes de contrôle, planifier et programmer le travail, créer et autoriser une base de référence budgétaire échelonnée, définir la performance métrique (règles de gain), enregistrer tous les coûts engagés, mesurer les performances c'est-à-dire les progrès, calculer la performance du projet, prévoir les performances futures. EVM peut être traduit et appliqué à la mesure de la durabilité et de la performance du projet.

Tableau 12 : Récapitulatif d'une performance selon IPMA PEB, PMBOK, EVM ET ISO 9001

Performance de projet		
IPMA PEB 2016	EMV, Journal of Cleaner Production et PMBOK 6 th	ISO 9001, 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Piloter l'amélioration continue au sein des projets. • Contrôle régulier de la capacité du projet à produire des résultats durables. • Évaluation et amélioration continue des méthodes de gestion de projet. • Reconnaissance des projets qui se sont révélés excellents sur la base de l'évaluation. • Soutenir la reconnaissance du leadership et des performances de gestion. • Utilisation du modèle à des fins d'audit du projet • Utilisation du modèle pour évaluer la maturité de la gestion de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portée du projet • WBS • OBS • Configurer des comptes de contrôle • Planifier et programmer le travail • Créer et autoriser une base de référence budgétaire échelonnée • Performance métrique (règles de gain) • Enregistrer tous les coûts engagés • Mesurer les progrès • Calculer la performance du projet • Prévoir les performances futures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la qualité • Processus • Produit • Service • Système • Organisation • Activités • Gestion des processus • Analyse et évaluation de la performance • Gestion des ressources • Amélioration de l'apprentissage et de l'innovation.

On constate une similitude entre les indicateurs de performance de projet selon chaque norme ou référentiel. Ainsi chaque indicateur se regroupe en critère d'une évaluation définie ci-dessous. Ces critères de l'évaluation aident à mettre au point les objectifs en déterminant les normes d'évaluation. Les critères d'évaluations utilisées sont ceux du

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) qui regroupe généralement les indicateurs d'une performance dans les critères d'évaluations suivants. Ils sont au nombre de cinq : la pertinence, l'efficacité l'efficience, la durabilité et les impacts des efforts du développement.

« La pertinence : Elle fait référence au degré de compatibilité qu'une initiative de développement et ses produits et effets escomptés entretiennent avec les politiques nationales et locales et avec les priorités et les besoins des bénéficiaires visés. Elle vérifie le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par les chargés de la planification de l'initiative et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires visés et étudie leur importance.

L'efficacité : est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. Elle implique une appréciation des causes et des effets, c'est-à-dire l'attribution des changements observés aux activités du projet et à ses produits. L'évaluation de l'efficacité implique trois étapes fondamentales : mesurer le changement dans les produits et les effets observés, attribuer ces changements et juger la valeur du changement (positive ou négative).

L'efficience : mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente, lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'évaluation de l'efficience est une évaluation de projet qui est amené à étudier le degré d'utilisation des ressources pour réaliser les produits escomptés et comment ces ressources peuvent-elles être utilisées plus efficacement pour réaliser les résultats prévus.

La durabilité : mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. Évaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et autres sont réunies et, toujours sur la base de cette

appréciation, d'effectuer des projections sur la capacité nationale à maintenir, diriger et garantir les résultats du développement dans le futur.

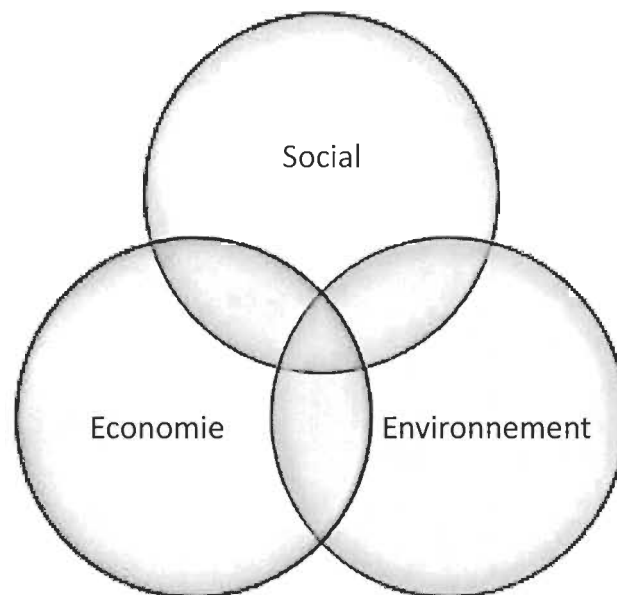
L'impact : mesure les changements dans le développement humain et dans le bien-être des populations apportées, directement ou indirectement, prévus ou non, par les initiatives de développement. Plusieurs organisations de développement évaluent l'impact parce qu'il génère des informations utiles à la prise de décision et soutient la redevabilité dans la réalisation des résultats ». (PNUD, 2009, p.168-170). Le tableau 13 montre les critères d'évaluations du PNUD et la performance IPMA PEB, EMV, ISO 9001

Tableau 13 : Critères d'évaluations du PNUD et la performance IPMA PEB, EMV, ISO 9001

Pertinence	Efficacité	Efficienne	Durabilité	Impact
Produit	Piloter l'amélioration	Soutenir la reconnaissance du	Utilisation du modèle pour	Évaluation et amélioration continue
Service	continue au sein des projets.	leadership et des	évaluer la maturité de la gestion	des méthodes de gestion de projet.
Système	Contrôle régulier de la	performances de gestion.	de projet.	Utilisation du modèle à des fins
Portée du projet	capacité du projet à produire	Améliorations des	Utilisation du modèle à des fins	d'audit du projet
WBS	des résultats durables.	compétences qui permettent	d'audit du projet	Utilisation du modèle pour évaluer
OBS	Évaluation et amélioration	aux individus d'exécuter des	Reconnaissance des projets qui	la maturité de la gestion de projet.
Configurer des comptes de	continue des méthodes de	tâches plus efficacement.	se sont révélés excellents sur la	Améliorations des compétences
contrôle	gestion de projet.	Améliorations des	base de l'évaluation.	permettant à l'équipe de mieux
Planifier et programmer le	Gestion de la qualité	compétences permettant à	Améliorations des compétences	performer en équipe
travail	Gestion des processus	l'équipe de mieux performer	permettant à l'équipe de mieux	Grande cohésion d'équipe.
Créer et autoriser une base de	Amélioration de	en équipe.	performer en équipe	Améliorations des compétences qui
référence budgétaire	l'apprentissage et de	Réduction du taux de	Grande cohésion d'équipe.	permettent aux individus d'exécuter
échelonnée	l'innovation	roulement du personnel.	Analyse et évaluation de la	des tâches plus efficacement.
	Contrôle régulier de la	Grande cohésion d'équipe.	performance	Améliorations des compétences
	capacité du projet à produire	Gestion des ressources	Calculer la performance du	permettant à l'équipe de mieux
	des résultats durables.		projet	performer en équipe.
			Prévoir les performances	Amélioration de l'apprentissage et
			futures.	de l'innovation.
			Performance métrique (règles	Portée du projet
			de gain)	
			Mesurer les progrès	

Pour résumer, la performance de projet s'évalue sur cinq aspects qui sont la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la durabilité et l'impact. Cette évaluation est essentielle dans le progrès et l'avancement dans le développement humain et permet aux gouvernements et dirigeants de prendre des décisions renseignées et de développer des plans de manière stratégique. C'est ainsi que la performance de projet dans notre cadre d'étude suivant les cinq critères d'évaluation se portera sur trois dimensions c'est-à-dire la dimension sociale, la dimension environnementale et la dimension économique.

Figure 12 : Les dimensions de la performance de projet



2.3 PROPOSITIONS ET CADRE CONCEPTUEL

2.3.1 Les variables détaillées

Les variables utilisées dans notre étude sont les suivantes :

Type de durabilité	
Le développement durable	Substitution possible entre capital naturel et capital humain : Durabilité faible
La décroissance soutenable	Protéger le capital naturel (équilibre) : Durabilité forte
La collapsologie	Exigence protéger le capital naturel : Durabilité très forte

Approche de management	
IPMA PEB Project Excellence Baseline 1.0 (IPMA, 2016)	Norme internationale de compétences
PMBOK® Guide Sixth Edition (2017):	Référentiel générique, méthodologie
PRINCE2 (2017) :	Méthodologie
P2M Third Edition (2017):	Guide standard, méthodologie

Compétences/Capacités
Capacités organisationnelles Leadership Équipe de projet

Performance de projet
Économique Social Environnemental

2.3.2 Les propositions

À travers cette recherche nous cherchons à mettre en lumière cette notion et pratique liée à la gestion de projet et au DD. Cette étude soulève de nombreuses questions auxquelles la plausibilité des propositions tentera d'y répondre (voir le tableau 14). Les différentes propositions envisagées sont les suivantes :

Tableau 14 : Objectifs, Questions de recherche révisés et propositions de recherche.

Objectifs	Questions de recherche	Propositions de recherche
O1a : Étudier la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet	QR 1a : Quelle influence les approches de management ont sur les dimensions de la performance de projet ?	Propositions 1a : les approches de management ont une influence sur les dimensions de la performance de projet.
O1b : Étudier la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet	QR1b : Quelle influence les compétences/capacités ont sur les dimensions de la performance de projet ?	Propositions 1b : les compétences/capacités ont une influence sur les dimensions de la performance de projet.
O1c : Étudier la relation entre les types de durabilité et les dimensions de la performance de projet	QR1c : Quelle influence les types de durabilité ont sur les dimensions de la performance de projet ?	Propositions 1c : le type de durabilité a une influence sur l'importance donnée aux dimensions de la performance de projet.
O2 : Étudier la relation entre les approches de management, les dimensions de la performance de projet et les types de durabilité.	QR2 : Quelle influence les types de durabilité ont sur la relation entre les approches de durabilité et les dimensions de la performance de projet	Propositions 2 : La relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet est influencée par le type de durabilité adopté.
O3 : Étudier la relation entre les compétences/capacités, les dimensions de la performance de projet et les type de durabilité	QR3 : Quelle influence les types de durabilité ont sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet ?	Propositions 3 : la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet est influencée par le type de durabilité adopté

Notre analyse sera basée sur le tableau des catégories et aspects des lignes directrices du GRI, 2015, p 44 :

Économique (Éco) : Performance économique, Présence sur le marché, Impacts économiques indirects, Pratiques d'approvisionnement

Social (S) : Pratiques de travail et travail décent, Droit des hommes, Société, Responsabilité du produit

Environnemental (Env) : Matériaux, Énergie, Eau, Biodiversité, Émissions, Effluents et déchets, Produits et services, Conformité, Transport, Évaluation

2.3.2.1 Les approches de management ont une influence sur les dimensions de la performance de projet.

Dans le but de faciliter et intégrer leurs systèmes, les grandes organisations utilisent des corpus d'application de divers outils de gestion à travers les approches de management de projet pour améliorer leurs performances. Chaque approche de management a au sein de son organisation, la gouvernance de projet ou , portefeuille et programme qui est un concept à l'origine économique qui apparaît dès le début des années quatre-vingt-dix.

Celle-ci est fortement présente dans le champ des relations internationales et intègre par la même occasion la boîte à outils des grandes institutions internationales, comme la Banque Mondiale (BM), le Fonds Monétaire International (FMI), l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE) (Amal Kerim, 2016), etc. Selon John Anyanwu (2006), la « bonne gouvernance » améliore l'efficacité des marchés et réduit les coûts de transaction. De même, Campos et Nugent (1999) ont également constaté que les institutions de gouvernance améliorent les performances de développement.

Elle est comme étant un déterminant de la croissance économique par voie des facteurs tels que le respect des droits de propriété, la définition de bonnes politiques réglementaires, ou encore la stabilité politique et économique au développement d'un pays.

L'échelle de Likert utilisé : -- : Pas du tout ; - : faiblement ; o : neutre ; + : fortement ; ++ : très fortement ; Ø : ne sait pas

Tableau 15 : L'influence des approches de management sur les dimensions de la performance de projet :

	IPMA PEB Project Excellence Baseline 1.0 (IPMA, 2016)	PMBOK® Guide 6 th (PMI, 2017)	P2M® Guide 6 th (PMAJ, 2017)	PRINCE 2 (AXELOS, 2017)
Économique	++	++	+	++
Social	++	-	+	--
Environnemental	+	+	+	-

2.3.2.2 Les compétences/capacités ont une influence sur les dimensions de la performance de projet.

Le capital humain constitue la vraie richesse d'une organisation dont il est important d'appréhender le niveau de performance afin de développer un avantage compétitif.

La notion de compétence collective est clairement développée dans la littérature francophone, mais son paradigme dominant est d'en comprendre la nature et les manifestations, plus que d'en saisir les liens avec la performance alors que cette dernière est de plus en plus présentée comme relevant d'une production collective (Defélix et al., 2014). Cependant, Bataille-Chédotel (2001) relie la notion de compétence collective à celle de la performance. Pour lui, la compétence collective est, en cas d'aléas, la mobilisation réactive d'un réseau d'acteurs jugés compétents pour agir, au sein duquel on échange des explications et on négocie des solutions. Pour Defélix et al. (2014), la compétence collective, en agissant conjointement sur les pratiques de travail et sur les modes de pilotage, est source de performance. Bandura (2000) a montré que, la perception de l'efficacité collective améliore le mode de vie des individus et, par ricochet, leur performance. La compétence collective apparaît donc, dans des contextes organisationnels différents comme « un ingrédient de plus en plus indispensable à l'atteinte des enjeux de service et des objectifs, autrement dit à la performance » (Defélix et al., 2014, p.42). Selon Defélix et al. (2014), la diversité des pratiques collectives peut être articulée autour de trois dimensions de la performance environnementale, sociale, économique.

L'échelle de Likert utilisé : -- : Pas du tout ; — : faiblement ; o : neutre ; + : fortement ; ++ : très fortement ; Ø : ne sait pas

Tableau 16 : L'influence des compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet

	Compétences organisationnelles	Leadership	Équipe de projet
Économique	++	+	-
Social	++	+	++
Environnemental	-	+	o

2.3.2.3 Le type de durabilité a une influence sur l'importance donnée aux dimensions de la performance de projet.

Selon le Global Reporting Initiative (GRI) qui aide les entreprises et les gouvernements du monde entier à comprendre et à communiquer leur impact sur des problèmes critiques des différents types de durabilité, tels que le changement climatique, les droits de l'homme, la gouvernance et le bien-être social. Cela permet une action réelle pour créer des avantages sociaux, environnementaux et économiques pour tous. Sa vision est d'avoir une communauté mondiale prospère qui élève l'humanité et améliore les ressources dont dépend toute vie et sa mission est de donner le pouvoir aux décisions qui créent des avantages sociaux, environnementaux et économiques pour tous.

Le GRI a établi des protocoles techniques qui aident et guident l'organisation à travers le processus du reporting (GRI, 2015). Ses lignes directrices sont conçues à représenter la performance économique, environnementale et sociale des organisations de toute taille, en tout lieu et pour tout secteur. Il tient compte de la diversité des organisations à travers le monde entier en établissant des parties spécifiques pour différents secteurs d'activité. Les lignes directrices du GRI adaptées au DD fonctionnent aussi bien que pour la DS et pour la collapsologie. Celles-ci permettraient à mieux développer les projets visés par ces différents types de durabilité et mettre en exergue leurs impacts sur la société. En plus de

cela, les lignes directrices de GRI concordent assez facilement avec les critères d'évaluation de la performance du PNUD.

L'échelle de Likert utilisé : -- : Pas du tout ; - : faiblement ; o : neutre ; + : fortement ; ++ : très fortement ; Ø : ne sait pas

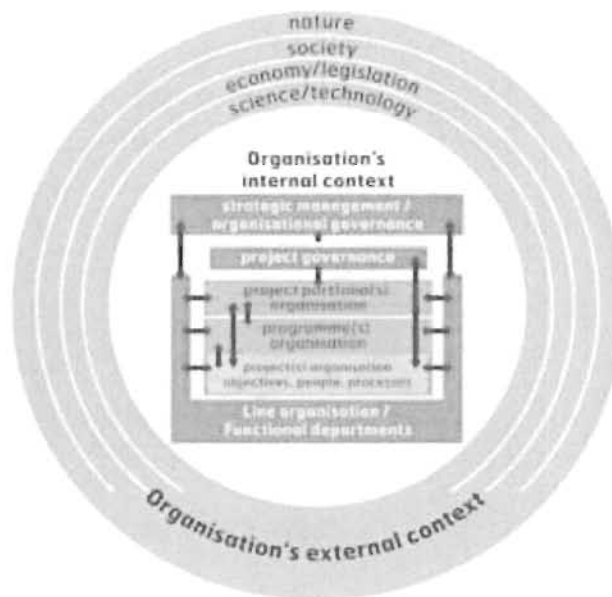
Tableau 17 : L'influence des types de durabilité sur les dimensions de la performance de projet

	Développement durable	Décroissance soutenable	Collapsologie
Économique Performance économique Présence sur le marché Impacts économiques indirects Pratiques d'approvisionnement	++	++	+
Social Pratiques de travail et travail décent Droit des hommes Société Responsabilité du produit	-	++	+
Environnemental Matériaux Énergie Eau Biodiversité Émissions Effluents et déchets Produits et services Conformité Transport Évaluation environnementale Mécanismes de griefs environnementaux	o	++	++

2.3.2.4 La relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet est influencée par le type de durabilité adopté.

Le succès d'un projet est l'un des sujets les plus recherchés dans la gestion du projet. L'un de ces facteurs est la méthodologie de gestion de projet qui vise à améliorer l'efficacité des projets et augmenter les chances de succès à travers la performance de chaque approche de management. Celles-ci ont été développées pour aider les gestionnaires dans la réalisation de projets. Selon le guide PMBOK 6th (2017, p39) « *les projets évoluent dans des environnements susceptibles de les influencer de façon négative ou positive* ». Les facteurs influents sont sous de deux formes c'est-à-dire les facteurs environnementaux externes et les facteurs environnementaux internes.

Figure 13 : Facteurs environnementaux internes et externes.

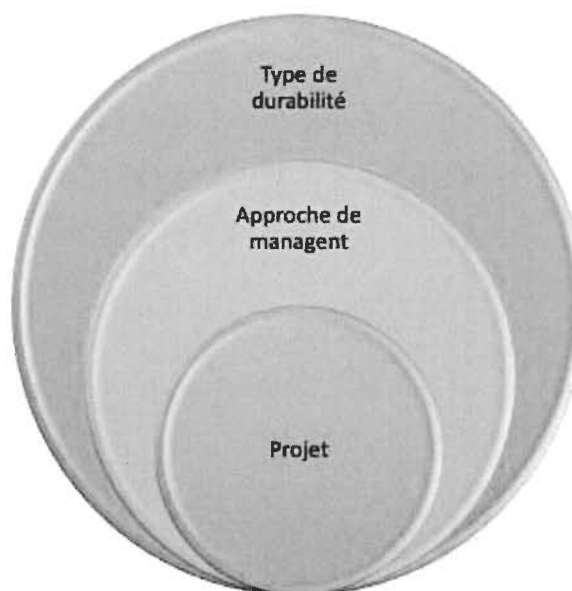


Source : IPMA Project Excellence Baseline, 201, p. 36

Dans notre cas, le facteur environnemental externe est le type de durabilité adopté (DD, DS, collapsologie) instituée par les grandes organisations. Elles sont les actrices économiques, sociales, politiques et exercent constamment des pressions sur le

déroulement du projet. Ensuite, les facteurs environnementaux internes sont : le comité de pilotage de portefeuille, les actifs organisationnels qui sont des outils méthodologiques appliqués par les approches de management. Et comme tout projet pour le développement, il est susceptible d'intégrer de nombreuses parties prenantes très importantes. Alors, une planification efficace passe par la participation de ceux-ci. C'est ainsi que les approches de management interviennent à travers une méthode méthodologique qui est la gestion des parties prenantes. Cette gestion est répartie sur quatre volets : l'identification, la planification, la gérance et la maîtrise pour obtenir une performance soit économique, soit sociale ou environnementale en fonction de leurs objectifs à satisfaire.

Figure 14 : Influence du type de durabilité adopté



L'échelle de Likert utilisé : -- : Pas du tout ; - : faiblement ; o : neutre ; + : fortement ; ++ : très fortement ; Ø : ne sait pas.

Tableau 18 : Influence des types de durabilité sur les approches de management et les dimensions de la performance

	IPMA PEB Project Excellence Baseline 1.0 (IPMA, 2016)	Guide PMBOK® 6 th (PMI, 2017)	Guide P2M 3 th (PMAJ, 2017)	PRINCE2 (AXELOS, 2017)
Développement durable	Éco : ++ S : ++ Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : --
Décroissance soutenable	Éco : + S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++
Collapsologie	Éco : — S : + Env : ++	Éco : -- S : + Env : ++	Éco : o S : + Env : --	Éco : -- S : + Env : ++

2.3.2.5 La relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet est influencée par le type de durabilité adopté.

Dans l'article « A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth » de International Labour office [ILO], les tendances mondiales, touchant tous les secteurs, définissent le contexte actuel de l'éducation et de la formation et à l'avenir.

Les changements globaux sont considérés comme des défis tels que sont le changement démographique, les défis de la mondialisation, de l'innovation, de la technologique et le changement climatique.

C'est ainsi les dirigeants du G20 ont souligné à Pittsburgh que « *il ne suffit plus de former les travailleurs pour répondre à leurs besoins spécifiques actuels ; nous devrions garantir l'accès aux programmes de formation qui soutiennent le développement des compétences tout au long de la vie et se concentrent sur les besoins futurs du marché* » (G20, 2020 p.21). Il est donc essentiel de pouvoir anticiper ces besoins en compétences et

d'aligner les offres de formation sur l'évolution des besoins du marché afin de développer une performance économique, sociale et environnementale.

C'est ainsi qu'IPMA ICB donne des formations/certifications sur les compétences/capacités pour faciliter et adapter ceux-ci aux changements de la mondialisation. Toute stratégie de développement des compétences doit reposer sur de solides compétences et des liens plus forts entre formations/certifications et la mondialisation, cela nécessite alors à son tour une éducation de qualité pendant l'apprentissage.

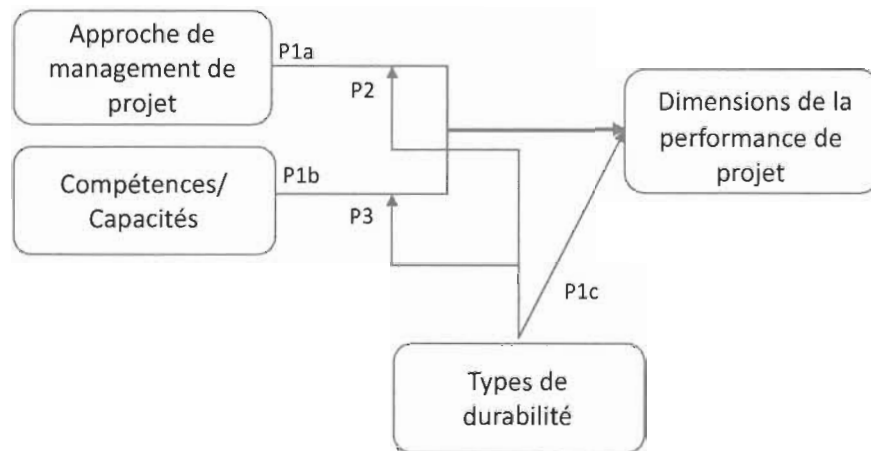
L'échelle de Likert utilisé : -- : Pas du tout ; - : faiblement ; o : neutre ; + : fortement ; ++ : très fortement ; Ø : ne sait pas

Tableau 19 : L'influence des types de durabilité sur les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet

	Compétences organisationnelles	Leadership	Équipe de projet
Développement durable	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o
Décroissance soutenable	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++
Collapsologie	Éco : o S : + Env : ++	Éco : -- S : + Env : ++	Éco : o S : + Env : --

2.3.3 Cadre conceptuel

Après les objectifs et questions de recherche et le cadre conceptuel préliminaire défini. Il en ressort § 1.5, cinq propositions. À l'évolution de l'étude, on obtient finalement trois sous- propositions et deux propositions.

Figure 15 : Cadre conceptuel

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, il sera décrit le cheminement méthodologique utilisé lors de la recherche. Les chapitres précédents ont permis de comprendre les notions importantes de notre l'étude et ils ont permis de présenter les propositions existantes. L'objectif général de cette recherche est de vérifier et de documenter le choix des approches de management en fonction des types de durabilité, et les compétences et capacités à mobiliser selon les différents cas, ainsi que la clarification des dimensions de la performance associées à travers la mise en avant des différents impacts existants. En effet, selon le cadre conceptuel, il convient d'y adjoindre celle de l'interdépendance entre les différents facteurs émis lors de notre revue de littérature. Afin de bien mener notre étude, la procédure utilisée est la collecte et le traitement des données ainsi que le questionnaire établi.

3.1 Collecte et traitement des données

Le questionnaire est basé sur notre cadre conceptuel et il a pour objectif principal d'élucider les propositions qui en découlent. D'abord, nous avons choisi la collecte de données en ligne pour la rapidité des réponses. Ensuite, une enquête a été alors réalisée auprès des mentors sur le site Academos et à des étudiants. Le lien du questionnaire fut envoyé par courriel. À la suite de cela, nous avons obtenu 23 réponses. Pour terminer, le traitement des données a été réalisé avec le logiciel Excel en vue d'une méthode quantitative. Le questionnaire est présenté dans l'annexe A.

3.2 Le questionnaire

Il a été construit dans le but de répondre aux propositions de recherche. Le questionnaire se présente en cinq parties, et a demandé aux répondants une période d'environ 10 minutes afin qu'il puisse être complété.

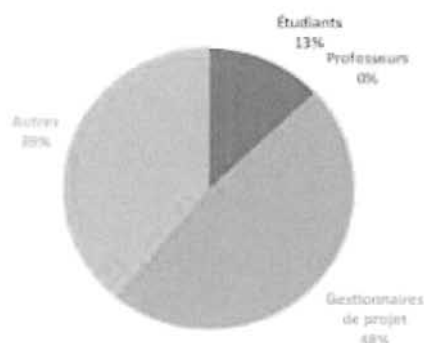
Tableau 20 : Questions spécifiques posées en lien avec les propositions de recherche

PROPOSITIONS DE RECHERCHE	QUESTIONS POSÉES
P1a : les approches de management ont une influence sur les dimensions de la performance de projet	1. Selon vous, de quelle manière les approches de management peuvent-elles influencer les dimensions de la performance de projet dans les cas suivants ?
P1b : les compétences/capacités ont une influence sur les dimensions de la performance de projet.	2. Selon vous, de quelle manière les compétences/capacités peuvent-elles influencer les dimensions de la performance de projet dans les cas suivants ?
P1c : le type de durabilité visé a une influence sur l'importance donnée aux dimensions de la performance de projet.	3. Selon vous, de quelle manière les types de durabilités peuvent-ils influencer les dimensions de la performance de projet dans les cas suivants ?
P2 : La relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet est influencée par le type de durabilité adopté.	<p>4. Selon vous, de quelle manière le développement durable peut-il influencer la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet dans les différents cas suivants ?</p> <p>5. Selon vous, de quelle manière la décroissance soutenable peut-elle influencer la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet de projet dans les différents cas suivants ?</p> <p>6. Selon vous, de quelle manière la collapsologie peut-elle influencer la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet dans les différents cas suivants ?</p>
P3 : la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet sont influencées par le type de durabilité adopté	<p>7. Selon vous, de quelle manière le développement durable peut-il influencer la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet dans les différents cas suivants ?</p> <p>8. Selon vous, de quelle manière la décroissance soutenable peut-elle influencer la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet dans les différents cas suivants ?</p> <p>9. Selon vous, de quelle manière la collapsologie peut-elle influencer la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet dans les différents cas suivants ?</p>

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET RÉSULTATS

4.1 LES RÉPONDANTS

Figure 16 : Répartition des répondants



Dans le cadre de notre étude sur 30 répondants, 23 ont participé à cette enquête. Les répondants sont de différents acteurs et font partie des personnes qui sont impliquées à un niveau ou un autre d'un projet. Ce sont des étudiants, les gestionnaires de projet et autres acteurs qui comprennent les chargés de formation, les consultants en gestion de projet, etc. La majorité des répondants ont de l'expérience dans la gestion de projet. Aussi, il faut préciser que lorsqu'ils n'étaient pas en mesure de répondre, ils le spécifiaient par courriel, ce qui nous permet de fournir l'exactitude des réponses. Le tableau ci-dessous montre le nombre de répondants qui ont participé à l'enquête.

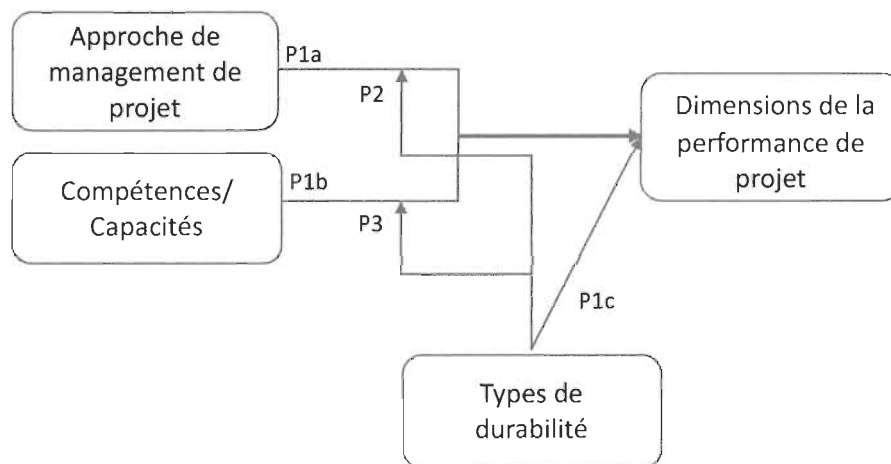
Tableau 21 : Nombre de répondants

Choix de réponses	Réponses	
Étudiants	3	13,00 %
Professeurs	0	0,00 %
Gestionnaires de projet	11	47,90 %
Autres	9	39,10 %
TOTAL	23	100,00 %

Pour que le développement soit « durable », il faut tenir compte du contexte social, écologique, économique aussi bien sur la base de ressources vivantes que non vivant, ainsi que sur les avantages et les inconvénients des autres actions à court et long terme. (Galarza et al, 2002). Notre objectif est donc de trouver les meilleurs outils méthodologiques en gestions de projet afin de favoriser un développement perdurable

Rappelons-nous du cadre conceptuel définitif, qui met en perspective trois sous-propositions et deux propositions dans notre étude. Il s'agit des variables suivantes : les types de durabilité, les approches de management, les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet. Les différents résultats obtenus à travers notre enquête permettront d'analyser la plausibilité de propositions suivantes.

Figure 17 : Cadre conceptuel



4.2 PROPOSITION 1A : LES APPROCHES DE MANAGEMENT ONT UNE INFLUENCE SUR LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET.

1. IPMA PEB

À la question posée à savoir quelle influence l'IPMA PEB a sur les dimensions de la performance de projet.

D'abord sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu très fortement. Ensuite sur la dimension sociale, plus de 50 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 40 % ont répondu neutre.

Figure 18 : IPMA et les dimensions de la performance de projet

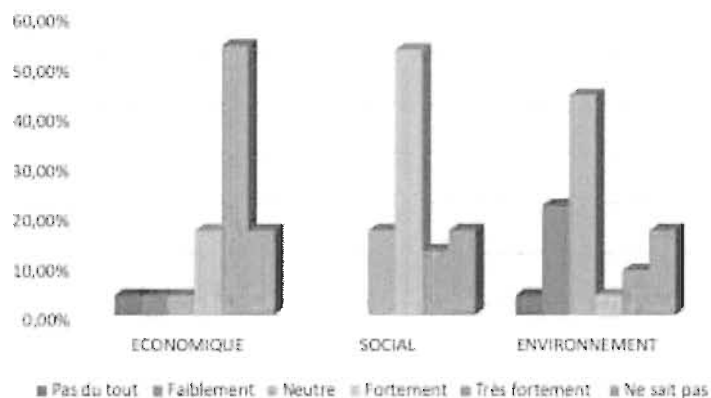


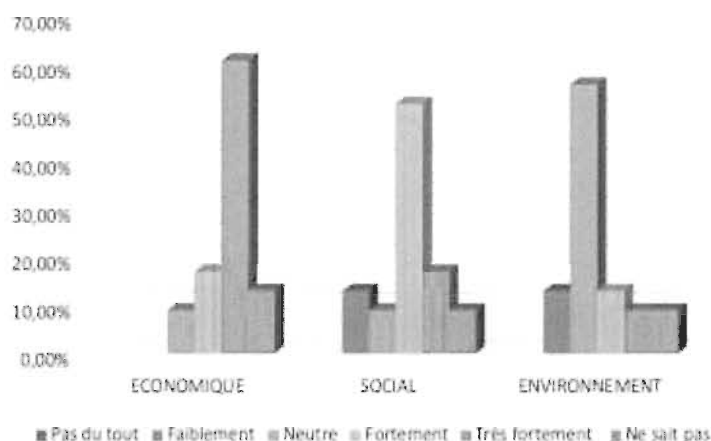
Tableau 22 : Perspective d'influence du IPMA PEB sur les dimensions de la performance de projet.

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1	1	1	4	12	4	23
S			4	12	3	4	
Env	1	5	10	1	2	4	

2. PMBOK

À la question posée à savoir quelle influence le PMBOK a sur les dimensions de la performance de projet.

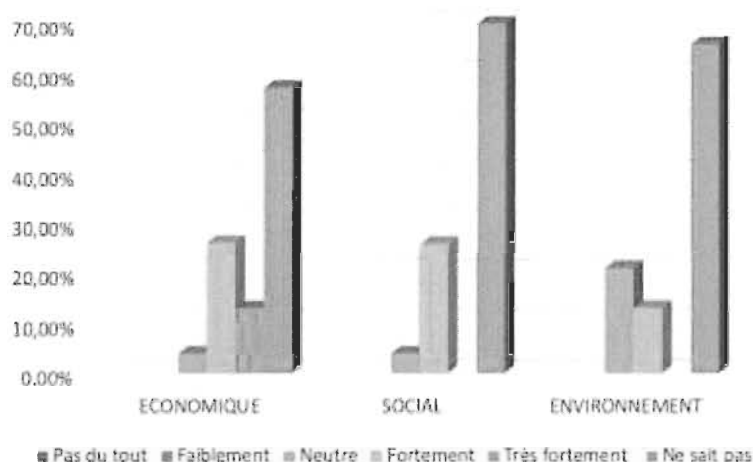
D'abord sur la dimension économique, environ 60 % des répondants ont répondu très fortement. Ensuite sur la dimension sociale, 50 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 60 % ont répondu neutre.

Figure 19 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet**Tableau 23** : Perspective d'influence du PMBOK sur les dimensions de la performance de projet.

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			2	4	15	2	23
S		3	2	12	4	2	
Env		3	13	3	2	2	

3. P2M

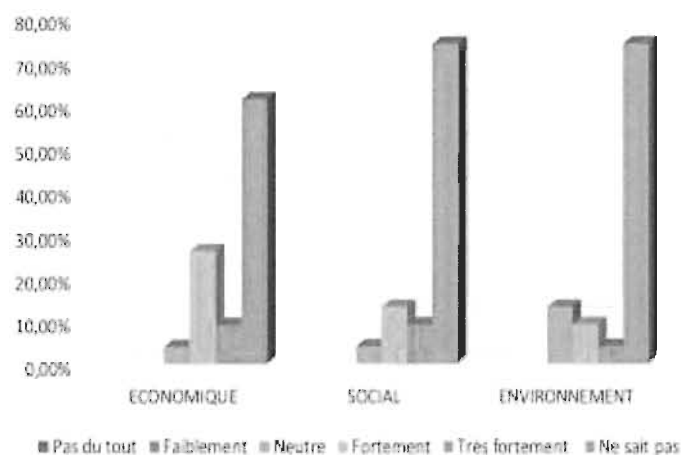
À la question posée à savoir quelle influence le P2M a sur les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas. Sur la dimension sociale, moins de 70 % ont répondu qu'ils ne savaient pas et sur la dimension économique, plus de 60 % ont répondu qu'ils ne savent pas.

Figure 20 : le P2M et les dimensions de la performance de projet.**Tableau 24** : Perspective d'influence du P2M sur les dimensions de la performance

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			1	6	3	13	23
S			1	6		16	
Env			5	3		15	

4. PRINCE 2

À la question posée à savoir quelle influence PRINCE 2 a sur les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, environ 60 % des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas. Sur la dimension sociale et environnementale, plus de 70 % ont beaucoup répondu qu'ils ne savaient pas.

Figure 21 : PRINCE 2 a sur les dimensions de la performance de projet**Tableau 25** : Perspective d'influence du PRINCE 2 sur les dimensions de la performance

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			1	6	3	14	23
S			1	3	2	17	
Env			3	2	1	17	

Ces résultats nous montrent que l'influence des approches de management sur les dimensions de la performance de projet agit de manière très fortement sur la dimension économique, fortement sur la dimension sociale. Elles n'influencent pas la dimension environnementale.

Tableau 26 : Récapitulatif de l'influence des approches de management sur les dimensions la performance de projet

	IPMA PEB	PMBOK	P2M	PRINCE 2
Éco	++	++	Ø	Ø
S	+	+	Ø	Ø
Env	o	o	Ø	Ø

++ : très fortement, + : fortement, o : neutre, Ø : ne sait pas.

4.3 PROPOSITION 1B : LES COMPÉTENCES/CAPACITÉS ONT UNE INFLUENCE SUR LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET

1. Compétences organisationnelles

À la question posée à savoir quelle influence les compétences organisationnelles ont sur les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus de 60 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, environ 70 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, 50 % ont répondu neutre.

Figure 22 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet.

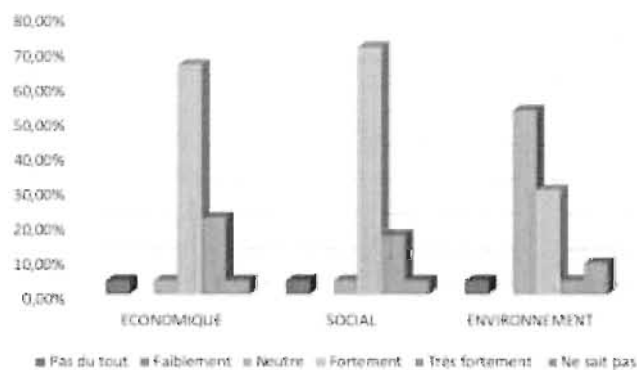


Tableau 27 : Perspective d'influence des compétences organisationnelles sur les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1		1	15	5	1	23
S	1		1	16	4	1	
Env	1		12	7	1	2	

2. Leadership

À la question posée à savoir quelle influence le leadership a sur les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus 60 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, environ 70 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 50 % ont répondu neutre.

Figure 23 : Leadership a sur les dimensions de la performance de projet.

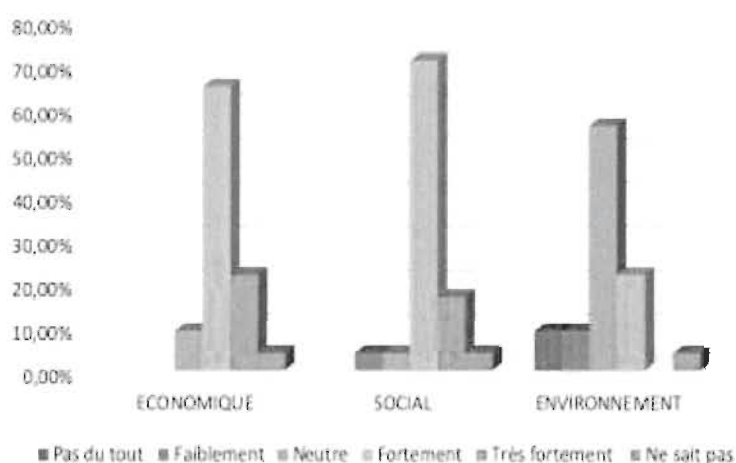


Tableau 28 : Perspective d'influence du leadership sur les dimensions de la performance de projet.

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			2	15	5	1	23
S		1	1	16	4	1	
Env	2	2	13	5		1	

3. Équipe de projet

À la question posée à savoir quelle influence l'équipe de projet a sur les dimensions de la performance de projet.

D'abord sur la dimension économique, 70 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, plus de 50 % ont répondu très fortement et enfin sur la dimension environnementale, 50 % ont répondu neutre.

Figure 24 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

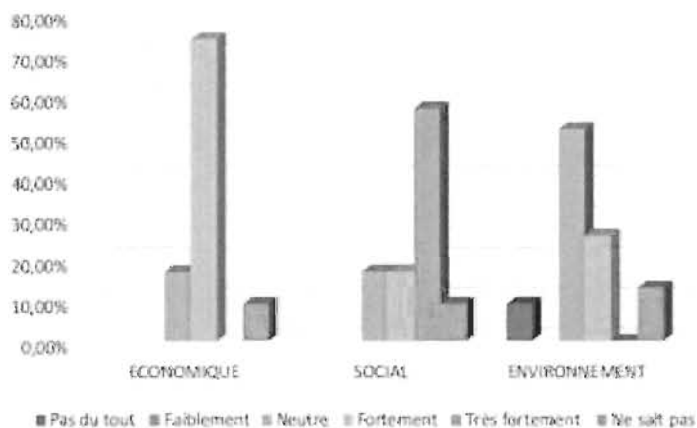


Tableau 29 : Perspective d'influence de l'équipe de projet sur les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			4	17		2	23
S			4	4	13	2	
Env	2		12	6		3	

L'influence des compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet, agit de manière fortement sur la dimension économique, très fortement sur la dimension sociale. Elles n'influencent pas la dimension environnementale.

Tableau 30 : Récapitulatif de l'influence des compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet

	Compétences organisationnelles	Leadership	Équipe de projet
Éco	+	+	+
S	+	+	++
Env	o	o	o

++ : très fortement, + : fortement, o : neutre

4.4 PROPOSITION 1C : LE TYPE DE DURABILITÉ A UNE INFLUENCE SUR L'IMPORTANCE DONNÉE AUX DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET.

1. Développement durable

À la question posée à savoir quelle influence le DD a sur les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus de 70 % des répondants ont répondu très fortement. Ensuite sur la dimension sociale, plus de 70 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 50 % ont répondu faiblement.

Figure 25 : DD et les dimensions de la performance

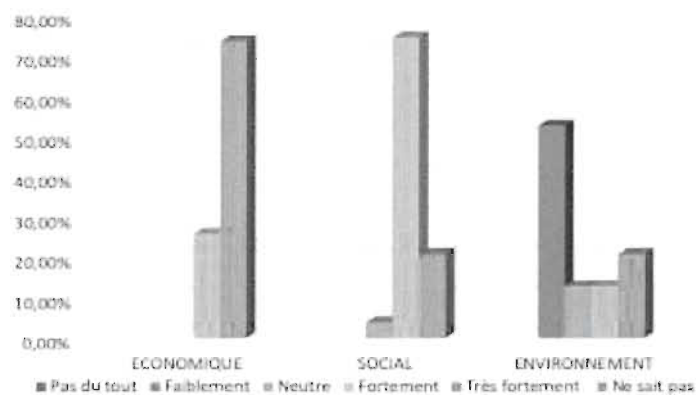
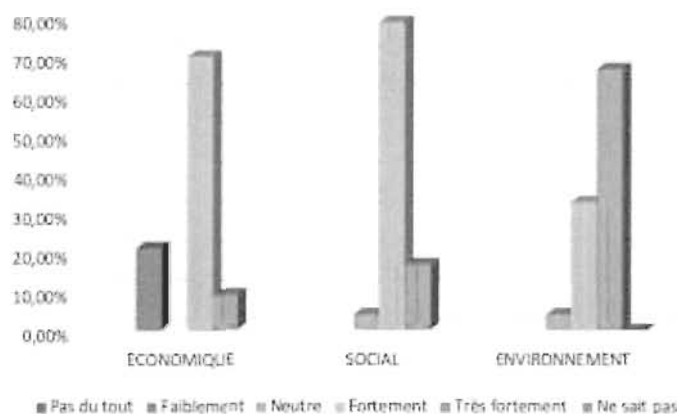


Tableau 31 : Perspective d'influence du DD sur les dimensions de la performance

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco				6	17		23
S			1	17	5		
Env		12	3	3	5		

2. Décroissance soutenable

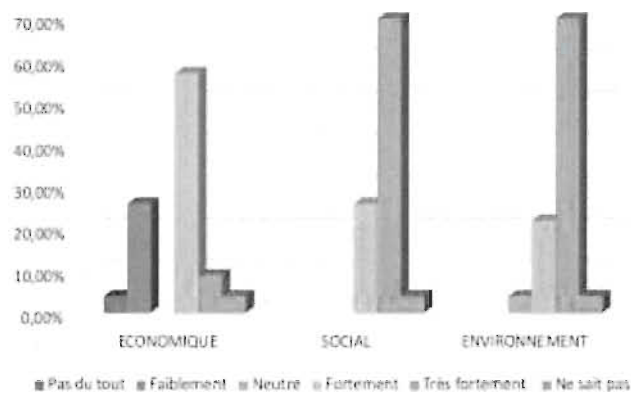
À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, moins de 70 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, plus de 70 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, environ plus 60 % ont répondu très fortement.

Figure 26 : DS et les dimensions de la performance de projet**Tableau 32** : Perspective d'influence de la DS sur les dimensions de la performance

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco		5		16	2		23
S			1	18	4		
Env			1	7	15		

3. Collapsologie

À la question posée à savoir quelle influence de la collapsologie a sur les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale et économique, environ 70 % ont répondu très fortement.

Figure 27 : Collapsologie et les dimensions de la performance de projet**Tableau 33** : Perspective d'influence de la collapsologie sur les dimensions de la performance

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1	6		13	2	1	23
S				6	16	1	
Env			1	5	16	1	

L'influence des types de durabilités sur les dimensions de la performance de projet agit de manière différente en fonction de leurs objectifs et principes.

Tableau 34 : Récapitulatif de l'influence des types de durabilité sur les dimensions de la performance de projet

	Développement durable	Décroissance soutenable	Collapsologie
Éco	++	+	+
S	+	+	++
Env	-	++	++

++ : très fortement, + : fortement, - : faiblement

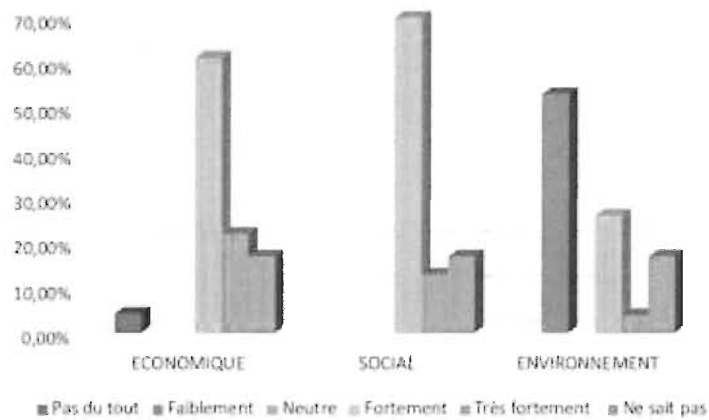
4.5 PROPOSITION 2 : LA RELATION ENTRE LES APPROCHES DE MANAGEMENT ET LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET EST INFLUENCÉE PAR LE TYPE DE DURABILITÉ ADOPTÉ.

Cette proposition est subdivisée en trois parties, la première partie concerne le DD, la deuxième la DS et la dernière partie concerne la collapsologie

4.5.1 L'influence du développement durable sur la relation entre les approches de management sur les dimensions de la performance de projet.

1. IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet

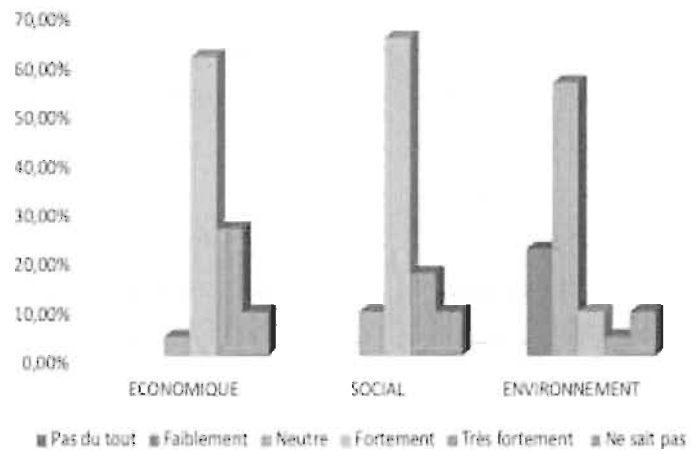
À la question posée à savoir quelle influence le DD a sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, environ 60 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, moins de 70 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 50 % des répondants ont répondu faiblement.

Figure 28 : IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet**Tableau 35 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet**

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco		1		13	5	4	23
S				16	3	4	
Env		12		6	1	4	

2. PMBOK et les dimensions de la performance de projet

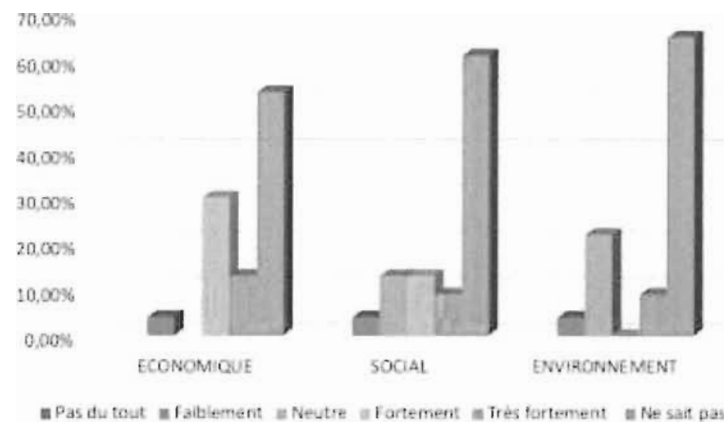
À la question posée à savoir quelle influence le DD a sur la relation entre PMBOK et les dimensions de la performance de projet. Sur la dimension économique, 60 % des répondants ont répondu fortement. Sur la dimension sociale, plus de 60 % ont répondu fortement et sur la dimension environnementale, plus de 50 % ont répondu neutre.

Figure 29 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet**Tableau 36** : Perspective d'influence du DD sur la relation entre PMBOK et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			1	14	6	2	23
S			2	15	4	2	
Env		5	13	2	1	2	

3. P2M et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence le DD a sur la relation entre P2M et les dimensions de la performance de projet. Sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu qu'ils ne savent pas. Sur la dimension sociale, 60 % ne savaient pas et sur la dimension environnementale, plus de 60 % ont répondu également qu'ils ne savent pas.

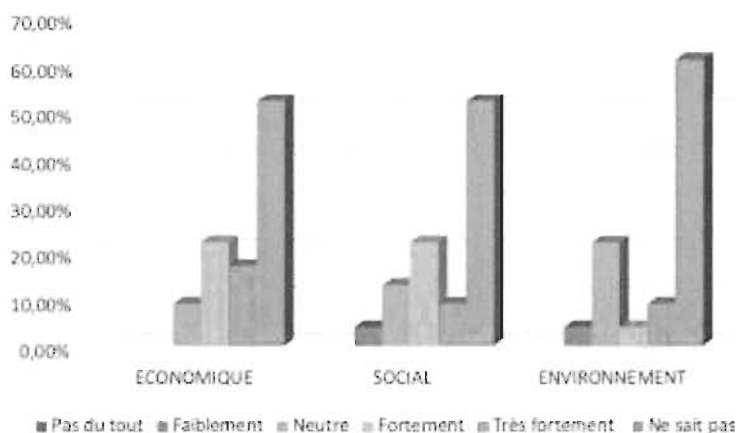
Figure 30 : P2M et les dimensions de la performance de projet**Tableau 37** : Perspective d'influence du DD sur la relation entre P2M et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1			7	3	12	23
S	1		3	3	2	14	
Env	1		5		2	15	

4. PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence le DD a sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet. Sur la dimension économique et sociale, 50 % des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas.

Sur la dimension environnementale, 60 % ont répondu qu'ils ne savaient pas

Figure 31 : PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet**Tableau 38 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet**

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			2	5	4	12	23
S		1	3	5	2	12	
Env		1	5	1	2	14	

Ces histogrammes montrent que l'influence du DD sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet agit de manière fortement sur la dimension économique et sociale, tandis que sur la dimension environnementale, l'influence est faible ou neutre.

4.5.2 L'influence de la décroissance soutenable sur la relation entre les approches de management sur les dimensions de la performance de projet.

1. IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet.

D'abord sur la dimension économique et sociale, 60 % les répondants ont répondu fortement. Et enfin sur la dimension environnementale, plus 50 % des répondants ont répondu fortement.

Figure 32 : IPMA PEB et les dimensions de performance de projet

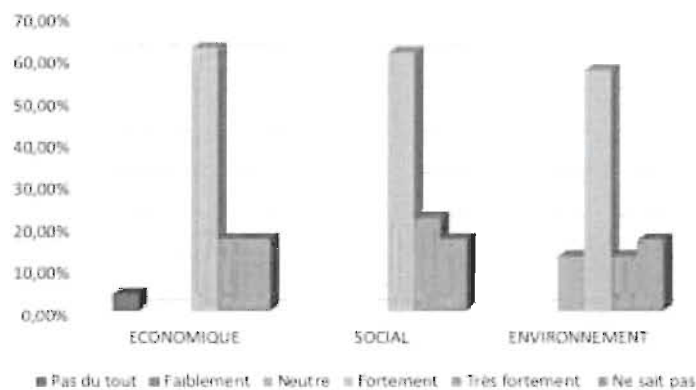


Tableau 39 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1			14	4	4	23
S				14	5	4	
Env			3	13	3	4	

2. PMBOK et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur la relation entre PMBOK et les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, environ 70 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, 60 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 50 % des répondants ont répondu fortement.

Figure 33 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet

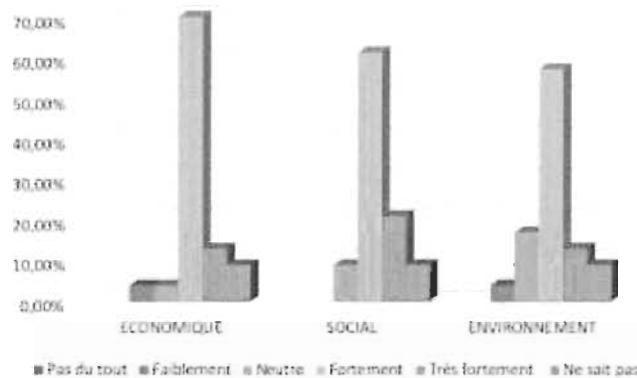


Tableau 40 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre PMBOK et les dimensions de performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco		1	1	16	3	2	23
S			2	14	5	2	
Env		1	4	13	5	2	

3. P2M et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur la relation entre P2M et les dimensions de la performance de projet. Sur la dimension économique, sociale et environnementale, 50 % des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas.

Figure 34 : P2M et les dimensions de la performance de projet

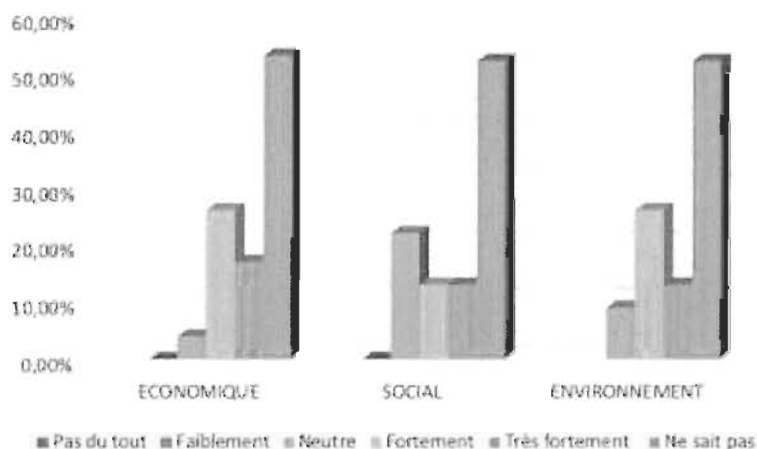


Tableau 41 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre P2M et les dimensions de performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			1	6	4	12	23
S			5	3	3	12	
Env			2	6	3	12	

4. PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet. Sur la dimension économique et sociale, plus 50 % des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas.

Sur la dimension environnementale, 60 % ont répondu qu'ils ne savaient pas non plus.

Figure 35 : PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet

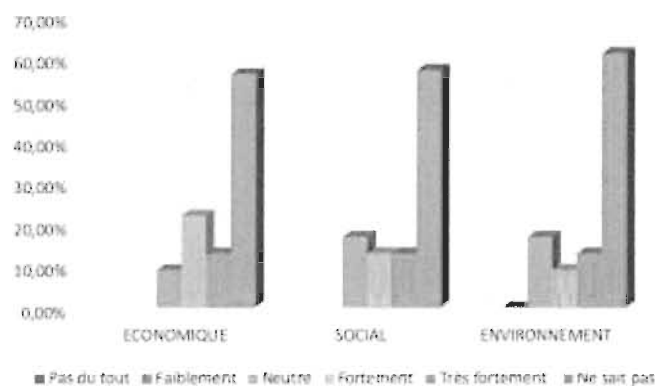


Tableau 42 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			2	5	3	13	23
S			4	3	3	13	
Env			4	2	3	14	

L'influence de la DS sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet agit de manière fortement sur les trois dimensions

4.2.3 L'influence de la collapsologie sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet

1. IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la collapsologie a sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet.

Sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu fortement, sur la dimension sociale plus de 40 % ont répondu fortement et sur la dimension environnementale, plus de 40 % des répondants ont répondu très fortement.

Figure 36 : IPMA et les dimensions de la performance de projet

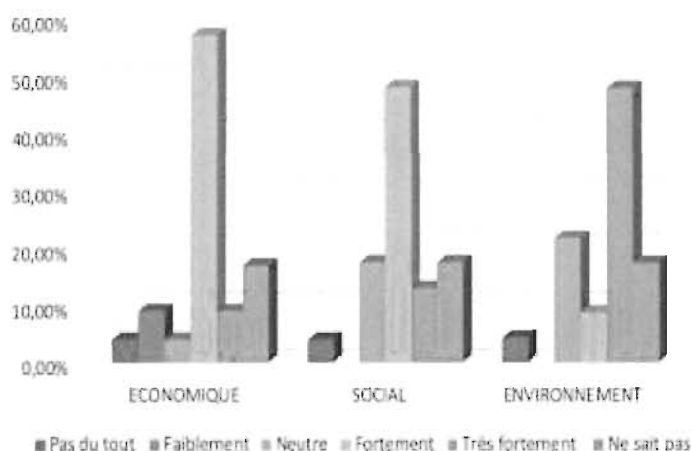


Tableau 43 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre IPMA PEB et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1	2	1	13	2	4	23
S	1		4	11	3	4	

Env	1		5	2	11	4	
-----	---	--	---	---	----	---	--

2. PMBOK et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la collapsologie a sur la relation entre PMBOK et les dimensions de la performance de projet.

D'abord sur la dimension économique et sociale, 60 % des répondants ont répondu fortement. Et sur la dimension environnementale, 50 % des répondants ont répondu très fortement.

Figure 37 : PMBOK et les dimensions de la performance de projet

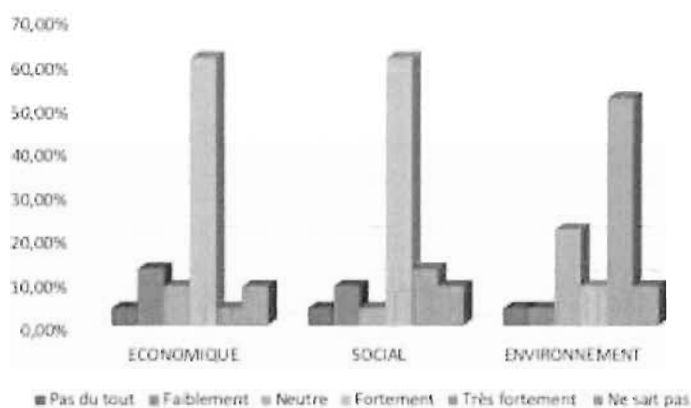


Tableau 44 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre PMBOK et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1	3	2	14	1	2	23
S	1	2	1	14	3	12	
Env	1	1	5	2	12	2	

3. P2M et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la collapsologie a sur la relation entre P2M et les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, 60 % des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas. Sur la dimension sociale, environ 70 % ont répondu qu'ils ne savaient pas.

Et sur la dimension environnementale, plus de 60 % ont répondu qu'ils ne savaient pas non plus.

Figure 38 : P2M et les dimensions de la performance de projet

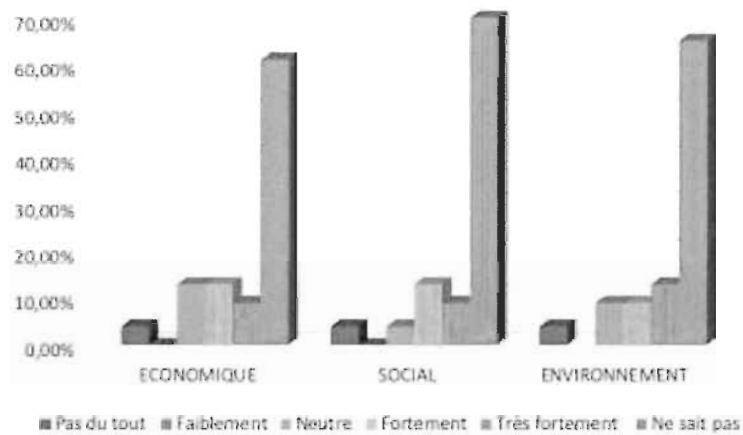


Tableau 45 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre P2M et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1		3	3	2	14	23
S	1		1	3	2	16	
Env	1		2	2	3	15	

4. PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la collapsologie a sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus 50 % des répondants ont répondu qu'ils ne savaient pas. Sur la dimension sociale et environnementale, 60 % ont répondu qu'ils ne savaient pas.

Figure 39 : PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet

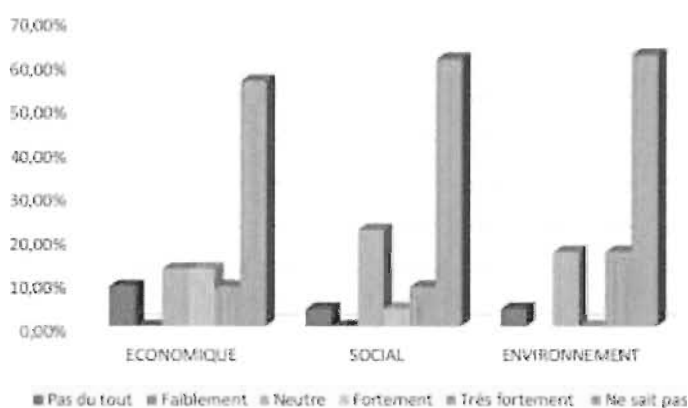


Tableau 46 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre PRINCE 2 et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	2		3	3	2	13	23
S	1		5	1	2	14	
Env	1		4		4	14	

L'influence de la collapsologie sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet agit de manière fortement sur la dimension économique et sociale, sur la dimension environnementale, l'influence est très forte.

Tableau 47 : Récapitulatif de l'influence des types de durabilité sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet

		IPMA PEB	PMBOK	P2M	PRINCE 2
Développement durable	Éco	+	+	Ø	Ø
	S	+	+	Ø	Ø
	Env	-	o	Ø	Ø
Décroissance soutenable	Éco	+	+	Ø	Ø
	S	+	+	Ø	Ø
	Env	+	+	Ø	Ø
Collapsologie	Éco	+	+	Ø	Ø
	S	+	+	Ø	Ø
	Env	++	++	Ø	Ø

++ : très fortement, + : fortement, - : faiblement ; o : neutre ; Ø : ne sait pas

4.6 PROPOSITION 3 : LA RELATION ENTRE LES COMPÉTENCES/CAPACITÉS ET LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE PROJET EST INFLUENCÉE PAR LE TYPE DE DURABILITÉ ADOPTÉ.

Cette proposition est subdivisée en trois parties, la première partie concerne le DD, la deuxième la DS et la dernière partie concerne la collapsologie

4.3.1 L'influence du développement durable sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet

1. Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence du DD a sur la relation entre les compétences organisationnelles et dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, environ 70 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la

dimension sociale, environ 70 % ont répondu très fortement et enfin sur la dimension environnementale, 50 % ont répondu neutre.

Figure 40 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

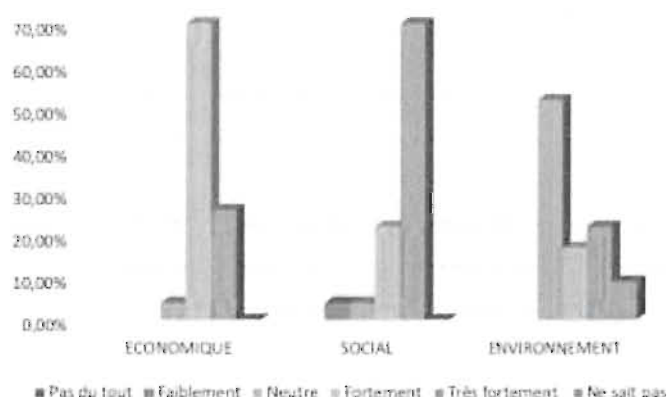


Tableau 48 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre les compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			1	16	6		23
S		1	1	5	16		
Env			12	4	5	2	

2. Leadership et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence du DD a sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet.

D'abord sur la dimension économique, 60 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, plus 70 % ont répondu très fortement et enfin sur la dimension environnementale, 50 % ont répondu neutre.

Figure 41 : Leadership et les dimensions de la performance de projet

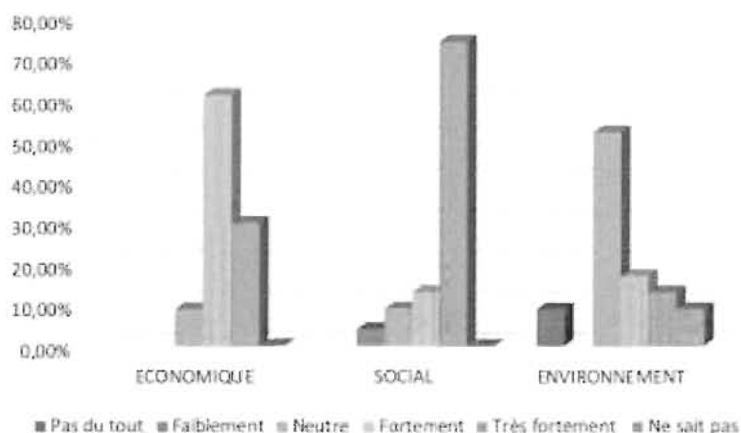
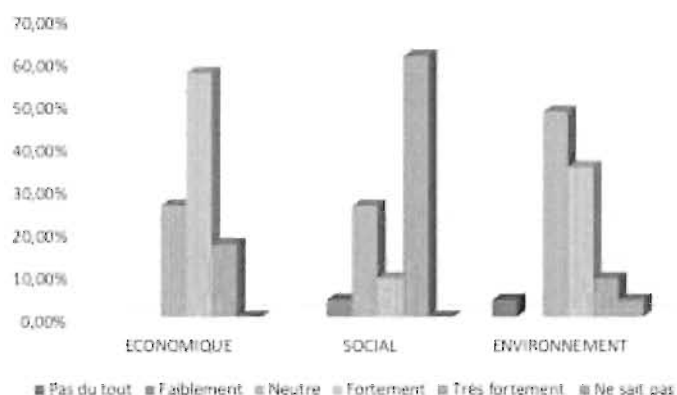


Tableau 49 : Perspective d'influence du DD sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			2	14	7		23
S		1	2	3	17		
Env	2		12	4	3	2	

3. Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence le DD a sur la relation entre l'équipe de projet et dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, 60 % ont répondu très fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus 40 % ont répondu neutre.

Figure 42 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet**Tableau 50** : Perspective d'influence du DD sur la relation entre l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			6	13	4		23
S		1	6	2	14		
Env	1		11	8	2	1	

Les histogrammes montrent que l'influence du DD sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet agit de manière fortement sur la dimension économique, très fortement sur la dimension sociale et neutre sur la dimension environnementale.

4.3.2 L'influence de la décroissance soutenable sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet

1. Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur la relation entre les compétences organisationnelles et dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, 60 % des répondants ont répondu très fortement. Ensuite sur la dimension sociale, 60 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, 50 % ont répondu fortement.

Figure 43 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

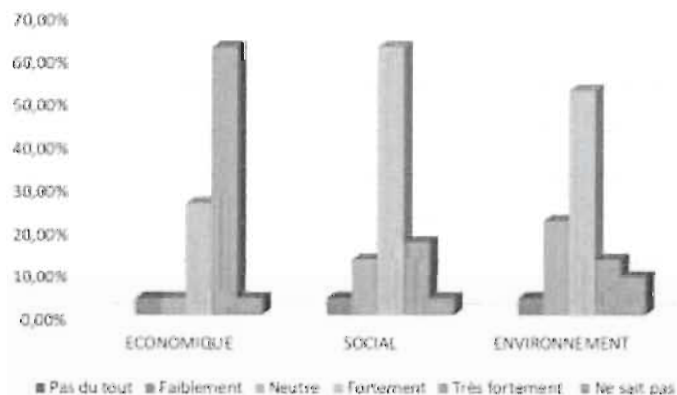


Tableau 51 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre les compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco		1	1	6	14	1	23
S		1	3	14	4	1	
Env		1	5	12	3	2	

2. Leadership et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu très fortement. Ensuite sur la dimension sociale, 50 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus 60 % ont répondu fortement.

Figure 44 : Leadership et les dimensions de la performance de projet

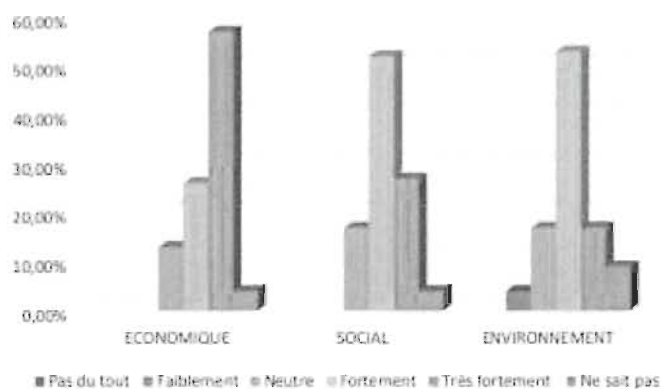


Tableau 52 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			3	6	13	1	23
S			4	12	6	1	
Env		1	4	12	4	2	

3. Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la DS a sur la relation entre l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, plus de 40 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 50 % ont répondu neutre.

Figure 45 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

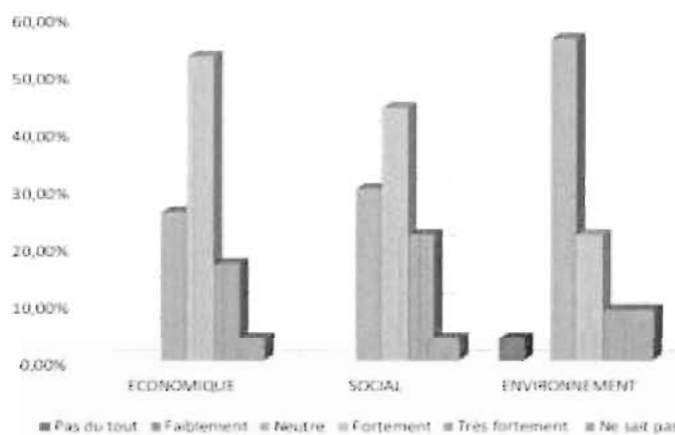


Tableau 53 : Perspective d'influence de la DS sur la relation entre l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco			6	12	4	1	23
S			7	10	5	1	
Env	1		13	5	2	2	

L'influence de la DS sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet, agit de manière fortement ou très fortement sur la dimension économique, fortement sur le social et fortement sur l'environnement.

4.3.3 L'influence de la collapsologie sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet

1. Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la collapsologie a sur la relation entre les compétences organisationnelles et dimensions de la performance de projet.

D'abord sur la dimension économique, plus de 50 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, 60 % ont répondu fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus 40 % ont répondu fortement.

Figure 46 : Compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

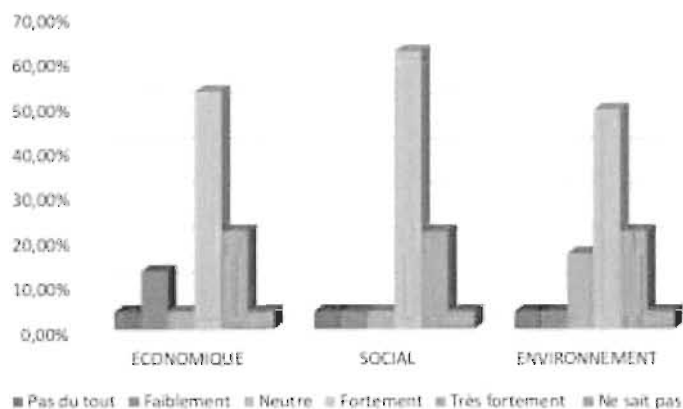


Tableau 54 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre les compétences organisationnelles et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1	3	1	12	5	1	23
S	1	1	1	14	5	1	
Env	1	1	4	11	5	1	

2. Leadership et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la collapsologie a sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet. D'abord sur la dimension économique, 60 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, plus de 60 % ont répondu très fortement et enfin sur la dimension environnementale, moins de 40 % ont répondu neutre.

Figure 47 : Leadership et les dimensions de la performance de projet

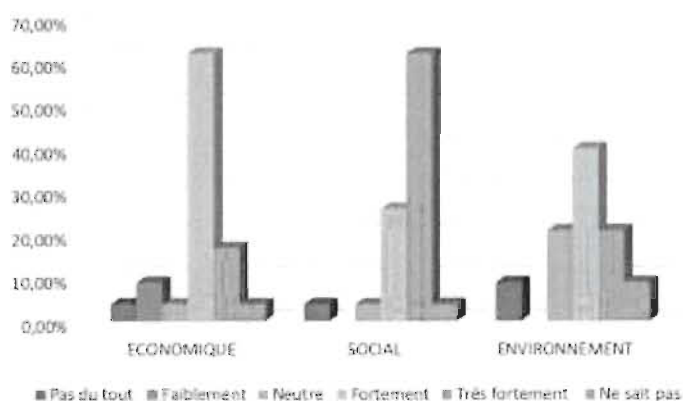


Tableau 55 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre le leadership et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1	2	1	14	4	1	23
S	1		1	6	14	1	
Env	2		5	9	5	2	

3. Équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

À la question posée à savoir quelle influence la collapsologie a sur la relation entre l'équipe de projet et dimensions de la performance de projet.

D'abord sur la dimension économique, 60 % des répondants ont répondu fortement. Ensuite sur la dimension sociale, 50 % ont répondu très fortement et enfin sur la dimension environnementale, plus de 50 % ont répondu neutre.

Figure 48 : Équipe de projet et les dimensions de la performance de

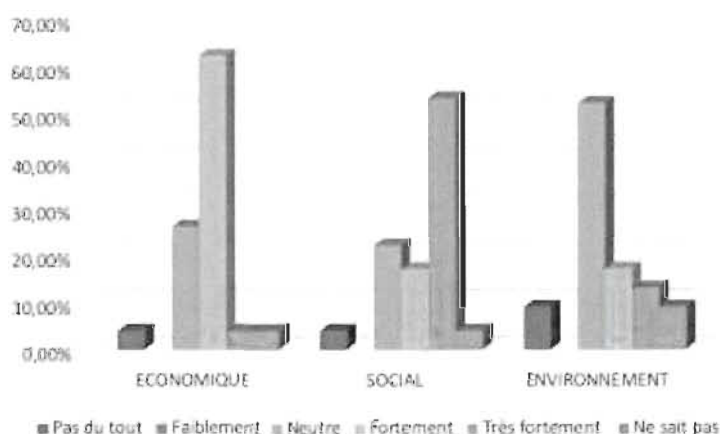


Tableau 56 : Perspective d'influence de la collapsologie sur la relation entre l'équipe de projet et les dimensions de la performance de projet

	Pas du tout	Faiblement	Neutre	Fortement	Très fortement	Ne sait pas	TOTAL
Éco	1		6	14	1	1	23
S	1		5	4	12	1	
Env	2		12	4	3	2	

L'influence de la collapsologie sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet agit de manière fortement sur la dimension économique, très fortement sur la dimension sociale et fortement ou neutre sur la dimension environnementale.

Tableau 57 : Récapitulatif de l'influence des types de durabilité sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet

		Compétences organisationnelles	Leadership	Équipe de projet
Développement durable	Éco	+	+	+
	S	++	++	++
	Env	o	o	o
Décroissance soutenable	Éco	++	++	+
	S	+	+	+
	Env	+	+	o
Collapsologie	Éco	+	+	+
	S	++	++	++
	Env	+	+	o

++ : très fortement, + : fortement ; o : neutre

4.7 DIFFÉRENCES OBSERVÉES ENTRE LES PROPOSITIONS ET LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

4.7.1 Différence observée entre P1a et les résultats de l'enquête

L'étude menée à la partie § 2.3.2.1 a démontré que l'influence des approches de management sur les dimensions de la performance de projet était partagée selon les avis. Mais l'enquête a révélé que sur la dimension économique l'IPMA PEB et PMBOK agissent très fortement. Aussi, sur la dimension sociale, ils agissent de manière fortement et sur la dimension environnementale, ils sont neutres. Contrairement au P2M et PRINCE 2 qui sont totalement inconnus chez les répondants.

Tableau 58 : Différence observée entre P1a et les résultats de l'enquête

	IPMA PEB	PMBOK	P2M	PRINCE 2	
Économique	++	++	+	++	H1a
Social	++	-	+	--	
Environnemental	+	+	+	-	
Économique	++	++	Ø	Ø	Résultats
Social	+	+	Ø	Ø	
Environnemental	o	o	Ø	Ø	

++ : très fortement, + : fortement ; o : neutre ; -- : pas du tout ; - : faiblement ; Ø : ne sait pas

En effet, les approches de management sont davantage différentes sur les modèles de gestion des projets que sur les concepts, mais utilisent les mêmes outils et techniques, puisque ces outils ont été élaborés et testés dans d'autres domaines de gestion tels que l'Économie, le Droit ou la Finance. C'est le cas par exemple de la technique du benchmarking encore appelée étalonnage, qui provient de la mercatique et qui est très utilisée pour la gestion de la qualité consistant à analyser les modes de gestion des

entreprises du même secteur et de s'en inspirer afin d'en tirer un meilleur avantage (Serge Nenkam, 2015)

Selon l'article « La normalisation en management de projet », les trois corpus de connaissances qui dominent le terrain pratique et méthodologique de l'environnement international de la gestion de projet sont :

Le premier corpus est tenu par le Project Management Institute (PMI) à travers son corpus de connaissances en management de projet, le guide PMBOK. Ensuite, le deuxième corpus est porté par l'International Project Management Association (IPMA) à travers son corpus de compétence IPMA Compétence Baseline (ICB).

Le troisième corpus est développé par l'Association of Project Management (APM) dont PROject IN Controlled environment (PRINCE2).

Ces approches de management fournissent alors une ligne directrice et c'est l'un des facteurs importants pour la réussite des projets. Elles répondent bien que sur la dimension économique, sur la dimension sociale et sur la dimension environnementale. C'est ainsi que Charvat (2003) définit la méthodologie en tant qu'« ensemble de lignes directrices ou de principes pouvant être adaptés et appliqués à une situation spécifique ».

C'est pour cette raison, les grands organismes, les grandes entreprises les utilisent afin d'augmenter les chances de succès et de terminer les projets à temps dans les contraintes spécifiées et avec les fonctionnalités souhaitées. (Serge Nenkam, 2015)

4.7.2 Différence observée entre P1b et les résultats de l'enquête

L'étude menée à la partie § 2.3.2.2 a démontré que l'influence des compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet était partagée selon les avis. Mais l'enquête a révélé que sur la dimension économique et la dimension sociale, les compétences/capacités agissent fortement, sauf de leadership qui agit très fortement. Sur la dimension environnementale, ils sont neutres.

Tableau 59 : Différence observée entre P1b et les résultats de l'enquête

	Compétences organisationnelles	Leadership	Équipe de projet	
Économique	++	+	-	H1b
Social	++	+	++	
Environnemental	-	+	o	
Économique	+	+	+	Résultats
Social	+	+	++/+	
Environnemental	o	o	o	

++ : très fortement, + : fortement ; o : neutre ; - : faiblement

C'est pourquoi le concept de compétences/capacités renvoie essentiellement à la performance de projet. Rankin (2002) décrit les compétences comme « les aptitudes et les comportements que les organisations attendent des employés lorsqu'ils exécutent un travail » (reproduit selon Armstrong, 2006, p. 159). À travers cette vision, que la codification des compétences organisationnelles, de leadership, d'équipe de projet, s'opère le plus souvent dans les organismes. Cette codification est généralement élaborée à partir des approches de management qui se composent généralement autour de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être (Harzallah, 2000). À travers leurs principes et leurs structures, elles permettent à l'organisme de se développer sur la dimension économique, sur la dimension sociale et sur la dimension environnementale. Enfin, les compétences/capacités sont indispensables à la réussite d'un projet.

4.7.3 Différence observée entre P1c et les résultats de l'enquête

L'étude menée à la partie § 2.3.2.3 a démontré que l'influence des types de durabilité sur les dimensions de la performance de projet était partagée selon les avis. Mais l'enquête a révélé :

D'abord, le DD influence de manière très fortement la dimension économique, fortement la dimension sociale et il est neutre la dimension environnementale. Ensuite la DS

influence la dimension économique et la dimension sociale de manière fortement. Sur la dimension environnementale, elle influence très fortement. Et enfin pour la collapsologie, elle influence de manière très fortement la dimension sociale et la dimension environnementale. Sur la dimension économique, elle influence fortement.

Tableau 60 : Différence observée entre P1c et les résultats de l'enquête

	Développement durable	Décroissance soutenable	Collapsologie	
Économique	++	++	+	H1c
Social	-	++	+	
Environnemental	o	++	++	
Économique	++	+	+	Résultats
Social	+	+	++	
Environnemental	o	++	++	

++ : très fortement, + : fortement ; o : neutre ; - : faiblement

Le sens donné au mot développement englobe autant les états que les processus évoquant des notions de bien-être, d'équité sociale, de justice, de démocratie, de santé, de progrès, de croissance économique, d'éducation, d'équilibre écologique (Nicolas Kuzyk, 2008). On constate alors que les trois types de durabilité se manifestent différents sur les dimensions de la performance de projet. Leurs objectifs et leurs principes divergent. Dans le cas du DD est conçu pour une croissance économique. C'est l'un des moyens utilisés pour augmenter la productivité et les chiffres d'affaires des grands organismes (Mobival, 2020). Ensuite la DS, dans son noyau, elle met en avant la nécessité de sortir de l'obsession de la croissance économique, transformée en objectif ultime, presque autoréférentiel, au détriment d'autres considérations, notamment écologiques et sociales (Rumpala, 2008). Enfin la collapsologie met l'accent sur l'environnement et le social. Pour elle, c'est de prendre soin de soi, des autres, de notre environnement en réduisant considérablement notre empreinte sur le monde (Oxalide, 2019).

4.7.4 Différence observée entre P2 et les résultats de l'enquête

L'étude menée à la partie § 2.3.2.4 a démontré que l'influence des types de durabilité sur la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet était partagée selon les avis. Mais, l'enquête a révélé :

Premièrement, le DD influence de manière fortement la dimension économique et sociale les approches de management tel que IPMA PEB et PMBOK. Sur la dimension environnementale, l'influence est faible pour l'IPMA PEB et neutre pour le PMBOK. Tandis pour les autres approches de management P2M et PRINCE 2, l'influence reste inconnue sur les dimensions de la performance de projet. Deuxièmes, la DS influence fortement la relation entre les approches de management IPMA PEB, PMBOK et les dimensions de la performance de projet. Tandis pour P2M et PRINCE 2, l'influence reste inconnue sur les dimensions de la performance de projet.

Enfin, la collapsologie influence de manière fortement la dimension économique des approches de management IPMA et PMBOK. Sur la dimension sociale et environnementale, elle influence très fortement. Pour les approches de management P2M et PRINCE 2, l'influence reste inconnue sur les dimensions de la performance de projet.

Tableau 61 : Différence observée entre P2 et les résultats de l'enquête

	IPMA PEB	PMBOK	P2M	PRINCE2	
Développement durable	Éco : ++ S : ++ Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : --	H2
Décroissance soutenable	Éco : + S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	
Collapsologie	Éco : -- S : + Env : ++	Éco : -- S : + Env : ++	Éco : o S : + Env : --	Éco : -- S : + Env : ++	
Développement durable	Éco : + S : + Env : --	Éco : + S : + Env : o	Éco : Ø S : Ø Env : Ø	Éco : Ø S : Ø Env : Ø	Résultats
Décroissance soutenable	Éco : + S : + Env : +	Éco : + S : + Env : +	Éco : Ø S : Ø Env : Ø	Éco : Ø S : Ø Env : Ø	
Collapsologie	Éco : + S : + Env : ++	Éco : + S : + Env : ++	Éco : Ø S : Ø Env : Ø	Éco : Ø S : Ø Env : Ø	

++ : très fortement, + : fortement, ; o : neutre ; -- : pas du tout ; - : faiblement ; Ø : ne sait pas

4.7.5 Différence observée entre P3 et les résultats de l'enquête

L'étude menée à la partie § 2.3.2.5 a démontré que l'influence des types de durabilité sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet était partagée selon les avis. Mais, l'enquête a révélé : Le DD influence d'abord, de manière fortement la dimension économique, ensuite la dimension sociale très fortement et neutre sur la dimension environnementale des compétences/capacités. Ensuite, la DS influence fortement la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet. Sauf l'équipe de projet, où l'influence est forte sur la dimension

économique et neutre sur la dimension environnementale. Enfin, la collapsologie influence fortement sur la dimension économique des compétences/capacités. Sur la dimension sociale, très fortement. Sur la dimension environnementale, fortement sauf l'équipe de projet qui est neutre

Tableau 62 : Différence observée entre P3 et les résultats de l'enquête

	Compétences organisationnelles	Leadership	Équipe de projet	
Développement durable	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o	Éco : ++ S : -- Env : o	H3
Décroissance soutenable	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	Éco : ++ S : ++ Env : ++	
Collapsologie	Éco : o S : + Env : ++	Éco : -- S : + Env : ++	Éco : o S : + Env : --	
Développement durable	Éco : + S : ++ Env : o	Éco : + S : ++ Env : o	Éco : + S : ++ Env : o	Résultats
Décroissance soutenable	Éco : ++ S : + Env : +	Éco : ++ S : + Env : +	Éco : + S : + Env : o	
Collapsologie	Éco : + S : ++ Env : +	Éco : + S : ++ Env : +	Éco : + S : ++ Env : o	

++ : très fortement, + : fortement ; o : neutre ; -- : pas du tout ; - : faiblement

Aux résultats des sections § 4.7.4 et 4.7.5, on remarque la même influence des types de durabilités dans la section § 4.7.3. En effet cette influence va se répandre sur n'importe quelle relation ou aspect où les types de durabilités (DD, DS, collapsologie) seront existants.

Dans ce contexte, les types de durabilité agissant comme des parties prenantes qui sont présentes tout au long du cycle d'un projet. Elles sont en quelque sorte l'« actionnaire » de la responsabilité de l'organisme, en matière du développement « durable ». Il existe une interdépendance étroite entre l'organisme et l'ensemble de ses parties prenantes (Jean Gynse BOLIVAR, 2008). C'est un fait objectif pour ces acteurs stratégiques qui demandent souvent d'être entendus et revendiquent leur droit de savoir et de participation aux activités de l'organisme (Jean Gynse BOLIVAR, 2008). Cette mission leur rend une cible vitale pour la performance, l'attractivité et la pérennité de l'organisme. Cette reconnaissance va pousser celle-ci à tenter de répondre à leurs besoins et à leurs aspirations (Jean Gynse BOLIVAR, 2008).

À travers les approches de management et les compétences/capacités, l'organisme est maintenant amené en conséquence à prendre en compte leurs intérêts économiques, sociaux, et environnementaux des parties prenantes dans son activité quotidienne.

Ainsi donc, la théorie des types de durabilité permet en effet d'introduire les profits économiques, sociaux et environnementaux dans les approches de management et les compétences/capacités en fonction de leurs principes et objectifs.

CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Les chapitres précédents ont présenté dans l'ordre qui suit : introduction, la revue de la littérature des notions clés de l'étude qui comprend le cadre conceptuel, la méthodologie utilisée dans cette recherche, l'analyse et résultats des données concernant la problématique de l'étude. Ce dernier chapitre permet de faire le bilan et de mettre en avant l'influence des différentes variables. Pour cela, il se divise en trois parties distinctes. La première partie consiste à présenter le point de vue du chercheur sur les résultats de l'étude. La seconde partie consiste à présenter les limites de la recherche rencontrées dans l'étude. Enfin, la troisième partie consiste à présenter des pistes de recherches futures.

5.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Dans la section § 2.3.2, il a été question de relever les influences des variables (approches de management de projet, compétences/capacités, types de durabilité et les dimensions de la performance de projet) afin de montrer la plausibilité des propositions qui en ressortent. En vue d'interpréter comme il se doit les résultats présentés dans le chapitre 4, une synthèse est effectuée (voir le tableau 63) à partir des objectifs et les questions de recherches révisés (voir le tableau 14).

Tableau 63 : Synthèse des objectifs de recherche révisés par rapport aux résultats de l'étude

Objectifs	Questions de recherche	Résultats de l'étude
O1a : Étudier la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance	QR1a : Quelle influence des approches de management sur les dimensions de la performance ?	L'étude montre une influence positive des approches de management sur les dimensions de la performance de projet.
O1b : Étudier la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance	QR1b : Quelle influence des compétences/capacités sur les dimensions de la performance ?	L'étude montre une influence positive des compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet.
O1c : Étudier la relation entre les types de durabilité et les dimensions de la performance	QR1c : Quelle influence du type de durabilité sur les dimensions de la performance ?	L'étude confirme l'existence de l'influence des types de durabilité sur les dimensions de la performance.
O2 : Étudier la relation entre les approches de management, les dimensions de la performance et le type de durabilité.	QR2 : Quelle influence du type de durabilité sur la relation entre les approches de durabilité et les dimensions de la performance	L'étude confirme l'existence de l'influence des types de durabilité sur la relation des approches de management et les dimensions de la performance.
O3 : Étudier la relation entre les compétences/capacités, les dimensions de la performance et le type de durabilité.	QR3 : Quelle influence du type de durabilité sur la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance ?	L'étude confirme l'existence de l'influence des types de durabilité sur la relation des compétences/capacités et les dimensions de la performance.

QR1a : Les résultats révèlent que les approches de management influencent très fortement la dimension économique, fortement la dimension sociale et elles n'influencent pas la dimension environnementale de la performance de projet.

QR1b : Les résultats révèlent que les compétences/capacités influencent fortement la dimension économique et sociale de la performance de projet. Celles-ci n'influencent pas la dimension environnementale.

QR1c : Les résultats révèlent que le type de durabilité adopté influence de manière différente les dimensions de la performance de projet.

Le DD influence très fortement la dimension économique, fortement la dimension sociale et faiblement la dimension environnementale.

La DS influence fortement la dimension économique et sociale. Elle influence très fortement la dimension environnementale.

La collapsologie influence fortement la dimension économique, très fortement la dimension sociale et environnementale.

QR2 : Les résultats révèlent que le type de durabilité adopté influence la relation entre les approches de management et les dimensions de la performance de projet.

Concernant la dimension économique et sociale, les trois types de durabilité influencent fortement. Tandis que sur la dimension environnementale, les avis divergent :

Le DD n'influence pas, la DS influence fortement et la collapsologie influence très fortement.

QR3 : Les résultats révèlent que le type de durabilité adopté influence la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance de projet.

Le DD influence fortement la dimension économique, très fortement la dimension sociale et n'influence pas la dimension environnementale.

Ensuite, la DS influence très fortement la dimension économique, fortement la dimension sociale et environnementale

La collapsologie influence fortement la dimension économique et environnementale. Elle influence très fortement la dimension sociale.

En effet, la remarque effectuée est l'existence d'une influence forte dans la majorité des résultats, ce qui montre l'importance de la gestion de projet à travers ses outils méthodologiques (approches de management et compétences/capacités). Selon une étude, les organisations qui valorisent la gestion de projet connaissent un taux de réussite de 71 %, en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de départ, comparativement à 52 % pour

les entreprises qui ne priorisent pas (Revue de gestion, 2020). C'est pourquoi, il serait important que les organismes et les chefs de projet utilisent les méthodologies appropriées pour d'augmenter les chances de succès et de terminer les projets à temps dans les contraintes spécifiées et avec les fonctionnalités souhaitées (Ersin & Kurt, 2015) afin de promouvoir une performance économique, sociale et environnementale du type de durabilité adopté.

5.2 LIMITES DE L'ÉTUDE

Toutes les études réalisées comportent des limites et celle-ci ne fait pas l'exception.

D'abord, l'une des limites de l'étude est un questionnaire rédigé uniquement en français, ce qui empêche de toucher un certain nombre de répondants de différents pays.

Ensuite, l'une des limites est le choix des participants. Les résultats ne peuvent être extrapolés à l'ensemble de la population, étant donné que l'échantillon de la recherche n'est pas représentatif.

Enfin, l'autre limite est la réponse des répondants. En effet, les résultats de l'étude s'établissent sur un outil qui est le questionnaire et «qui fait appel à la réflexion des répondants, alors que l'on sait que 95 % des pensées humaines sont inconscientes (Fauconnier, 1997 ; Schank, 1999 ; Wegner, 2002 ; Woodside et Wilson, 2003 ; Zaltman, 2003) ».

5.3 PISTES DES RECHERCHES FUTURES

Cette étude a permis d'obtenir des tableaux d'évaluation face au choix des approches de management en fonction des types de durabilité, et les compétences et capacités à mobiliser selon les différents cas, ainsi que la clarification des dimensions de la performance associées. En effet, notre recherche fait l'objet d'approfondissement dans le domaine permettant d'élaborer des recherches futures et l'une de ces recherches futures serait d'analyser les outils de gestion de la durabilité dans le DD, dans la DS et dans la collapsologie.

CONCLUSION

La préservation de l'environnement doit être la priorité de l'homme dans sa croissance socio-économique et écologique, car les dangers menaçant le globe terrestre sont nombreux. La croissance économique et l'utilisation des ressources par les humains détruisent la planète, causant des crises sociales et catastrophes environnementales dont nous perdrons assurément le contrôle (Paquette, 2019). La solution proposée par les organismes internationales, c'est la prise de conscience en face du développement.

Ces organismes utilisent les approches de management, les compétences/capacités en gestion de projet pour la réalisation de leur projet afin de prodiguer un monde et avenir meilleur. Ces approches de management et ces compétences/capacités mettent l'accent sur les aspects humains et organisationnels. L'aspect organisationnel comporte la conduite des étapes de gestion de projet tandis que l'aspect humain est relativement relié à la gestion des hommes, à la répartition et à la délégation du travail aux membres de l'équipe de projet et à la reconnaissance et au développement des compétences et des aptitudes des personnes de manière à favoriser leur créativité dans le projet (Selma & Khedher, 2009). Ainsi, la gestion de projet est une discipline qui concerne un seul projet comportant des outils, techniques et approches organisationnelles pour gérer les relations et les comportements humains (Selma & Khedher, 2009) afin de performer les dimensions de la performance de projet.

Notre étude s'interrogeait alors sur le développement « durable » à travers les outils méthodologiques utilisés dans la gestion de projet. Les arguments présents ont démontré que le DD favorise l'économie au détriment des autres dimensions (sociale et environnementale) à travers les approches de management et les compétences/capacités, qui ceux reflètent automatique dans leur processus la vision économique. En effet, l'idée de développement, de colonisation, et de bien-être en général résulte de l'idée du progrès, ou la marche de l'humanité vers la société parfaite, réalisée grâce à la science et la technique (Nicolas Kuzyk, 2008). Car, ce modèle économique pilotant cette croissance est inadéquat pour corriger le problème d'épuisement des ressources il est davantage une

forme de croissance économique manifestée par une série de pollutions. Le mythe d'une croissance vertueuse d'un point de vue environnementale a fait long feu (Gadrey, 2010). Le DD est donc perçu alors comme une durabilité faible.

Pour les autres concepts comme la DS, ses idées divergent de celle du DD. Elle se fait dans l'action combinée, dans le respect de cette diversité, permet d'atteindre un seuil critique de citoyens rendant possible l'accélération d'une transition qui est déjà en marche à travers des changements dans les têtes, dans les comportements, mais aussi à travers les dynamiques intéressantes autour des alternatives concrètes que l'on voit émerger partout à travers le monde (Vincent Liegey, 2017). Elle vient mettre l'équilibre entre la dimension économique (remettre l'économie à sa place, la ré-encastrent), la dimension sociale (recréer de la confiance, de la sérénité, du lien dans des sociétés individualistes dominées par des peurs réelles ou construites, en particulier liées à l'économie) et la dimension environnementale (protéger l'environnement contre les pollutions des grandes entreprises). À travers, les résultats de notre étude, elle s'y trouve en adéquation avec les dimensions de la performance de projet. Elle est le modèle parfait pour la durabilité forte. En ce qui concerne, la collapsologie. Elle vient favoriser l'environnement à celle des autres dimensions. Elle est la durabilité très forte, car à l'échelle de la société, la conscience d'une connexion avec l'ensemble du vivant doit être réinventée, reconstruite à partir des mouvements sociaux. Aucun raccourci ne permet de faire l'économie du travail ardu de convergence des luttes des exploitées et des opprimées autour d'un projet de société assurant à tous et toutes une vie bonne par la satisfaction des besoins humains réels, démocratiquement déterminés dans le respect des écosystèmes (Daniel Tanuro, 2019).

Le but de notre étude à travers les objectifs et questions de recherche était alors de puiser dans les apports théoriques de diverses approches de management et compétences/capacités sur les dimensions de la performance de projet pour concevoir des tableaux d'évaluation face aux influences des différents types de durabilités. Une telle méthode permettra aux gestionnaires de projets et aux parties prenantes de mieux cibler leur priorité en matière de développement. Afin d'obtenir des stratégies d'interventions

plus rapides et efficaces, et d'assurer une plus grande fiabilité aux organismes qui les mettent en œuvre.

RÉFÉRENCES

- Abraham, Y.-M. (2015). La décroissance soutenable comme sortie du capitalisme. *Pétrole... et après* (Vol. 39, pp. 138–152). Repéré à https://www.academia.edu/9284499/La_d%C3%A9croissance_soutenable_comme_sortie_de_crisis.
- Alcouffe, A., & LIRHE, S. F. (2002). *Les enjeux du développement durable*. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02116569>
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office.
- Bolivar, J.-G. (2009). *Comment intégrer le développement durable aux outils méthodologiques en gestion de projet ?*. Repéré à <https://pmiquebec.files.wordpress.com/2009/06/comme-integrer-le-developpement-durable-en-gestion-de-projet.pdf>
- Boubakary, B., & Doumagay, D. (2017). Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ? Repéré à https://www.researchgate.net/publication/341043407_Compétences_et_capacités_Quels_impacts_sur_la_performance_organisationnelle_des_PME_camerounaises
- Cailleau, I., & Moreau, V. (2010). *Gestion de projet FOAD*. Repéré à https://ics.utc.fr/portail_linios/Linios/LINIO_gpfoad/co/gp-foad_web/gp-foad_web.pdf
- Câmpeanu-sonea, E., Sonea, A., Gabor-supuran, R., & Mureșan, A. (2011). Organizational competence-a development framework. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* (2nd ed., Vol. 6, pp. 301–318). Repéré à <https://core.ac.uk/download/pdf/6289819.pdf>
- Diamond, J. (2006). *La collapsologie : étude de l'effondrement de la société industrielle*. Repéré à <http://zetetique-languedoc.fr/wp-content/uploads/2018/04/La-collapsologie7.pdf>
- Froger, G. (2006). *La mondialisation contre le développement durable ?* Peter Lang
- Galiana, D. (2017). 5 compétences incontournables en gestion de projet. Repéré à <https://www.planzone.fr/blog/competences-incontournables-gestion-projet>
- Gareis, R., & Huemann, M. (2013). *Project Management and Sustainable Development Principles*. Project Management Institute.

- Garzon, A. M. (2018). Dynamic capacity of adaptation.22.135-148. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/326187496_dynamic_capacity_of_adaptation
- Gouvernement du Québec. (2020). Le développement durable une mode, un mode de vie ou un virage collectif ?. http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/articles/aegq_nov2008.html
- GRI. (2013). Reporting principles and standard disclosures. Repéré à <https://respect.international/g4-sustainability-reporting-guidelines-reporting-principles-and-standard-disclosures/>
- GRI. (2020). Our partnerships and collaboration. Repéré à <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/>
- ILO. (2011). *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy*. Repéré à https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_151966.pdf
- IPCC. (2002). *Les changements climatiques et la biodiversité*. Repéré à <https://archive.ipcc.ch/pdf/technical-papers/climate-changes-biodiversity-fr.pdf>
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. International Project Management Association.
- IPMA. (2015). *Swiss Individual Competence Baseline*. International Project Management Association.
- IPMA. (2016). *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects*. International Project Management Association.
- IPMA. (2016). *Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes*. International Project Management Association.
- IPMA. (2020). History of IPMA. Repéré à <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>
- Karaman, E., & Murat, K. (2015). Comparison of project management methodologies: prince 2 versus PMBOK for it projects. *Int. Journal of Applied Sciences and Engineering Research*, Vol. 4, Issue 4. Repéré à <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.695.1164&rep=rep1&type=pdf>
- Katlane, B., & Khedher, H. (2011). Du management de projets au management stratégique par projet : Les projets au service de la stratégie. *Revue*

- Organisations & Territoires*, 20 (2-3), 89-98. Repéré à <https://doi.org/10.1522/revueot.v20n2-3.330>
- Kenneth, E. (1996). Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities. *The Academy of Management Executive* (1993–2005), 10(3), 40–51. Retrieved December 7, 2020. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/4165337>
- Kiemtoré, M. (2016). *Développement d'une approche de management des mégaprojets d'investissement favorisant la performance : intégration des facteurs négligés*. Repéré à https://constellation.uqac.ca/4118/1/KiemtorxE9_uqac_0862D_10282.pdf
- Koke, B., & Robert C, M. (2019). Earned Green Value management for project management: A systematic review. *Journal of Cleaner Production* (Vol. 230, pp. 180–197). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.079>
- Koleva, P. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable : affaire d'entreprise ou affaire de société?. *Économies et sociétés*. 42. 25-54. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/235798853_La_responsabilite_sociale_de_l'entreprise_dans_le_contexte_du_developpement_durable_affaire_d'entreprise_ou_affaire_de_societe
- Lemenager, T. (2012). Les organisations publiques d'aide au développement et la dialectique environnement-développement. Repéré à <https://journals.openedition.org/vertigo/12145>
- Lusthaus, C., Adrien, M-H., & Gary, A. (1999). *Améliorer La Performance organisationnelle : Manuel D'auto-Évaluation*. International Development Research Centre.
- Mobival. (2020). Le développement durable : avantages et inconvénients. Repéré à <http://www.mobival.fr/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-du-developpement-durable/>
- Moehler, B., & Robert, C. (2019). Earned Green Value management for project management: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.079>
- Nations Unies. (2020). *Globalpartnerships*. Repéré à <https://www.un.org/sustainabledevelopment/globalpartnerships/>
- Nenkam, S., & Gagné, C. (2015). La normalisation en management de projet : comprendre les corpus dominants de connaissances dans la discipline. *Revue Organisations & Territoires*, 24 (1), 89-96. Repéré à <https://doi.org/10.1522/revueot.v24i1.125>

- OCDE. (2006). *Stratégies nationales de développement durable : bonnes pratiques dans les pays de l'ocde*. Repéré à <http://www.oecd.org/fr/croissanceverte/36655852.pdf>
- OCDE. (2013). *Discrimination envers les immigrés — mesures, incidence et instruments politiques*. Repéré à <http://www.oecd.org/fr/els/mig/PMI-2013-chap4-discrimination-envers-les-immigres.pdf>
- PMAJ. (2017). *P2M A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation*. Project Management Association of Japan.
- PMI. (2006). *Code de déontologie et de conduite professionnelle*. Project Management Institute.
- PMI. (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet Guide PMBOK*. Project Management Institute.
- PMI. (2018). *The Standard for organizational project management (OPM)*. Project Management Institute.
- PNUD. (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. Repéré à http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf
- Psäila, C. (2015). *La soutenabilité faible et la croissance économique*. <https://lewebpedagogique.com/alertemeteo/files/2015/04/soutenabilit%C3%A9-faible.pdf>
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468–490. Repéré à <https://doi.org/10.1177/0149206310371691>
- Sébastien, L. & Brodhag, C. (2004). À la recherche de la dimension sociale du développement durable. Repéré à <https://journals.openedition.org/developpementdurable/1133>
- Selly, K. (2016). La gouvernance dans le contexte de l'économie du développement : apports et limites. Repéré à <https://www.researchgate.net/publication/303484357>
- Servigne, P., Stevens, R., & Cochet, Y. (2015). *Comment tout peut s'effondrer*. Repéré à <http://libradio.org/wp-content/uploads/2019/03/Comment-tout-peut-seffondrer-Pablo-Servigne-Raphae%CC%88l-Stevens.pdf>

- TEHAR, K. (2015). *Étude exploratoire sur les impacts du développement durable dans la gestion de projet des PME*. Repéré à https://constellation.uqac.ca/3962/1/Tehar_uqac_0862N_10200.pdf
- Siebenborn, T., & Maire, J. (2003). Codification des compétences organisationnelles dans le contexte d'une migration de processus. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/310795139_Codification_des_comp%C3%A9tences_organisationnelles_dans_le_contexte_d'une_migration_de_processus
- Turner, R. (2016). *Gower Handbook of Project Management* (5th ed.). Routledge.
- UICN. (2016). Programme de l'UICN 2017-2020. Repéré à https://www.iucn.org/sites/dev/files/fr-programme_de_l_uicn_2017-2020_approuve.pdf
- Wallenborn, G. (2009). *Développement durable ou décroissance?*. Repéré à https://www.revuenouvelle.be/IMG/pdf/033-043_dossierWallenborn.pdf

ANNEXE A

Sondage

L'objet de ce questionnaire est d'approfondir les connaissances acquises en Gestion de Projet. Ce questionnaire est organisé en 5 parties, chacune cherchant à mieux étudier une proposition particulière.

*Obligatoire

1- Quelle est votre profession ? *

Sélectionner ▼

2- Avez-vous déjà participé à un projet ? *

Sélectionner ▼

3- Combien d'années d'expériences avez-vous dans ce domaine ? *

Sélectionner ▼

Cas 2 : Le leadership *

Les compétences en leadership : la capacité à guider, à motiver et à diriger une équipe.

	5 : Pas du tout	4 : Faiblement	3 : Neutre	2 : Fortement	1 : Très fortement	Ne sait pas
Economique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cas 3 : Equipe de projet *

Elle représente plusieurs unités opérationnelles ou groupes au sein d'une organisation

	5 : Pas du tout	4 : Faiblement	3 : Neutre	2 : Fortement	1 : Très fortement	Ne sait pas
Economique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11- Selon-vous, de quelle manière la décroissance soutenable peut-il influencer la relation entre les compétences/capacités et les dimensions de la performance dans les différents cas suivants ?

La décroissance soutenable : un mode qui repose sur le principe de la prise de conscience d'un monde fini, aux ressources limitées, et sur l'idée que seule une réduction de la production et de la consommation globale pourra assurer l'avenir de l'humanité et la préservation de la planète.

